

د. عبد الجليل عبد الله الخليفة
يوميات
الرئيس
مكتبة
الحبر الإلكتروني
@bookkn
أطياف للنشر والتوزيع
Atiyaf For Pub. & Dist.
الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

يوميات الرئيس

Description: D:\Haaaa2.eps د. عبد الجليل عبد الله الخليفة، 1440هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

يوميات الرئيس/عبد الجليل

232 ص ؛ 14.5 × 21.5 سم

رقم الايداع: 2686/1439

ردمك: 978-603-02-6028-7

د. عبد الجليل عبد الله الخليفة

يوميات الرئيس





بسم الله الرّحمن الرحيم

الطبعة الأولى: تشرين الثاني/نوفمبر 2018م - 1440 هـ

ردمك 978-614-02-3612-7



أطياف للنشر والتوزيع
Atiyaf For Pub. & Dist.
المملكة العربية السعودية - القطيف - تلفاكس : 00966138549545
atyaf.qatif@gmail.com

تـوزيـــع

الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 – 785108 – 785107 (1-961+)
ص.ب: 5574-13 شوران – بيروت 2050-1102 – لبنان
فاكس: 786230 (1-961+) – البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb


facebook.com/ASPArabic
twitter.com/ASPArabic
www.aspbooks.com
asparabic

التنضيد وفرز الألوان: **أبجد غرافيكس**، بيروت - هاتف 785107 (9611+)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611+)

المحتويات

الجزء الرابع: تجربة في جمعية مهندسي البترول العالمية

مقدمة

كيف يقضي رئيس الشركة وقته وما هي القرارات التي يتخذها؟ وكيف يتميز بعض الرؤساء عن بعضهم؟ سنجيب على هذه الأسئلة وغيرها بالطريقة الحديثة التي تعتمدها الجامعات العالمية كهارفارد وستانفورد وغيرهما، وذلك بسرد قصصٍ واقعيةٍ عن شركاتٍ مستعارةٍ ثم دراستها وتحليلها بأسلوبٍ علمي. وبينما تعكس الحالات المدروسة في الجامعات العالمية المذكورة ثقافات البلدان المتطورة وتخلو من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية، فإن هذا الكتاب يقدم بطريقةٍ قصصيةٍ تجارب وخبرات تعكس ثقافة البلدان النامية والمتطورة في آنٍ واحدٍ ويناقش قضايا إداريةٍ حساسةٍ يستفيد منها رؤساء الشركات ومسؤوليها في جميع قطاعات المال والأعمال. ويمكن أن تستخدم الحالات المذكورة في هذا الكتاب كمادةٍ دراسيةٍ في ورش عملٍ ينقسم فيها الدارسون إلى مجموعات تناقش جوانب متعددةٍ ثم تجتمع لتعرض آراءها المختلفة.

يتحدث هذا الكتاب عن "يوميات الرئيس"، وكيف يصنع القرار في المفاصل المهمة التي تحدِّد مستقبل الشركة. فالرئيس الكفؤ هو من يطبّق الأمانة والعدالة والشفافية، وهو من يستطيع إقناع الآخرين والتأثير عليهم، وهو القدوة التي تلامس قلوب العاملين وتبعث فيهم الأمل بمستقبل أفضل مهما كانت الظروف. والحقيقة أن الرئيس يعيش في شدٍّ وجذبٍ بين نداء العقل والضمير والمسؤولية من جانب وبين المصلحة الشخصية وقبول الأمر الواقع ومجاملة فريق العمل من جانبٍ آخر، وهو ابتلاءٌ ينجح فيه بعض الرؤساء فتخلد أسماؤهم في قلوب العاملين.

بين يديك أيها القارئ الكريم، كتابٌ يحوي أربعة أجزاء. يستعرض الجزء الأول مشاغل رئيس شركةٍ وطنيةٍ وهمومه في فترةٍ قصيرةٍ ولكنها تختصر سنيناً من تاريخ الشركة وثقافتها. أيام الرئيس تبدو قصيرةً ولكنها طويلةٌ في عمر الزمن وذلك لما لقراراته من تأثيرٍ على مستقبل الشركة

وثروة الوطن وآلاف الموظفين. لقد اخترت أن تكون الشركات والأسماء مستعارة، وحاولت أن أركِّز على تعزيز مبدأ الشفافية في نشر المعلومات عن الاحتياطيات والإنتاج والمشاريع والتوظيف والتطوير وما لذلك من أثر في زرع الثقة والمصداقية في الشركات الوطنية.

ويستعرض الجزء الثاني، "تجربةٌ في الإدارة"، خبرة سنواتٍ طويلةٍ لرئيس شركة نفطٍ مدرجةٍ في الأسواق العالمية. كيف انتقلت الشركة خلال عامٍ واحدٍ من حالة الغموض وعدم المصداقية إلى مسارٍ جديدٍ حافلٍ بالنمو والثقة والشفافية. وكيف استطاعت قيادة الشركة تحديد رؤيةٍ واضحةٍ قابلةٍ للتحقيق أشعلت نار الحماس وحققت أهداف جميع الأطراف المشاركة. ورغم أن هذه الشركة وبعض مواصفاتها قد تكون مستعارة، إلا أنها حافلةٌ بالأحداث والصعوبات التي تواجه الشركات العالمية المدرجة في البلدان المضيفة وفي الأسواق العالمية.

ويستعرض الجزء الثالث، "سطوة السوق"، قصة إحدى الشركات النفطية التي يلعب فيها كل من مارك وأليكس أدواراً ومواقف تعكس شخصياتهما المختلفة. فبينما يمارس رئيس الشركة، مارك، دوره بنجاح ويطبق مفهوم (الإنسان أوّلاً)، يلعب نائبه للشؤون المالية، أليكس، دور الحارس المالي الذي يعيش مفهوم (الأرباح أوّلاً). وتحت سطوة السوق الحر وقواه الخفية، تدور الدائرة على مارك فتحين لحظة تقرير المصير، إذ سيخيّر مجلس الإدارة مارك بين أمرين أحلاهما مرّ، فإمّا أن يتنازل عن مفهوم (الإنسان أوّلاً) ويستبدله بمفهوم (الأرباح أوّلاً)، فيسرح 20% من الموظفين لتقليل التكاليف، أو أن يترك عمله كرئيسٍ للشركة ليحل محله أليكس. وهذا في الواقع الخيار الصعب الذي يواجه بعض الرؤساء في حياتهم العملية.

بعد استعراض المصاعب التي يواجهها رؤساء الشركات في الأجزاء الثلاثة الأولى، خصصت الجزء الرابع لنقاش النظرية الفكرية الحديثة لمفهوم الإدارة وهي نتاج دراساتٍ وتجارب شخصيةٍ في عالم الشركات والأعمال. وقد طرحت هذه الفكرة حينما أصبحت رئيساً لجمعية مهندسي البترول العالمية في عام 2007م، إذ كان مفهوم "الإنسان أوّلاً" هو محور نشاطي للعام كله، فتحدثت وكتبت عن الإنسان وطاقاته وميوله ودوافعه، ولماذا تنتظر البشرية اليوم الموعود الذي تعيش فيه مفهوم "الإنسان أوّلاً". وسيتطرق هذا الجزء إلى الحديث عن بعض ملامح الصناعة النفطية ومنها مشروع مدينة الطاقة، وتأسيس "جمعية إحسان المائية العالمية". الجدير بالذكر أن

مفهوم (الإنسان أوّلاً) نظرية إدارية يجدر بالدارسين التعمق فيها ومناقشة تطبيقاتها في جميع النشاطات المختلفة.

لا يفوتني أن أنوِّه بأن كتاب "النفط بين الآمال والأطماع"(1) الذي سيتم إصداره قريباً تحدّث عن الشركات النفطية وتاريخها، بينما جاء هذا الكتاب ليغوص في بحرها ويناقش تفاصيلها، راجياً أن تكتمل الصورة للقارئ الكريم.

أتقدم بالشكر للعائلة الكريمة ولكل الأخوة والزملاء الذين قدموا لي النصح والتشجيع على نشر هذا الكتاب، سائلاً العلي القدير أن يوفق رؤساء الشركات ومسؤوليها وأن يسدد خطاهم حتى تكتب الفصول الجديدة من "يوميات الرئيس" وهي تحفل بالفخر والنجاح، إنه سميعٌ مجيب.

الجزء الأول

يوميات الرئيس

اتصال مفاجئ

بعد أن اطلّع رئيس الشركة، جمال، على بعض التقارير المكتوبة كعادته كل صباح، أجرى مكالمته الأسبوعية فقدّم المدراء تقريراً سريعاً عن سير العمليات ومستوى الإنتاج في الشركة.

انتهى جمال من المكالمة قبل الساعة الثامنة صباحاً، ثم رنّ جرس الهاتف المخصص لكبار المسؤولين، فهرع إلى التلفون:

"نعم يا معالي الوزير السلام عليكم، صباح الخير"، أجاب جمال.

"وعليكم السلام، صباح النور. أريد منك الحضور للوزارة اليوم لمناقشة موضوع مهم، سيكون اجتماعنا الساعة الواحدة بعد الظهر"، ردّ الوزير.

"إن شاء الله، أراك عند الساعة الواحدة"، أجاب جمال.

نادى الرئيس مدير المكتب وطلب منه جدولة اجتماعاته الأخرى في عصر هذا اليوم إلى يوم آخر. كان مكتب الوزارة في نفس منطقة عمل الرئيس وكانت المسافة بينهما حوالى ثلاثين كيلومتراً فقط.

لم يكن يعرف جمال سبب الاجتماع، لذا أخذ يفكر في بعض الاحتمالات الممكنة: هل يريد الوزير أن يناقش استراتيجية جديدة لمعالجة أسعار البترول المنخفضة، أو لعل الأمر يتعلق بميزانية الشركة التي سيتم عرضها على مجلس الإدارة المتوقع انعقاده خلال شهر وكيف يمكن ترشيدها، أو هل أن هناك شكوى كيدية من البعض لأسباب شخصية أو..... أو.....، ظل يفكر حتى بدأ يشعر بالدوار فقرّر أن يصبر حتى مقابلة الوزير.

اجتماع مع الوزير

كانت السيارة الخاصة في انتظاره عند الثانية عشر ظهراً، فاستقلّها الرئيس. أسرعت السيارة تجوب الشوارع حتى وصل إلى مكتب الوزارة. توجه الرئيس إلى مكتب معالي الوزير عند الثانية عشر والنصف، فاستقبله مدير مكتب معاليه مرحباً، واصطحبه إلى مكتب خصّصه الوزير للرئيس في مبنى الوزارة. استفاد من هذا الوقت ليحتسي كوباً من الشاي وليجيب على بعض المكالمات التلفونية من نوابه.

عند الساعة الواحدة ظهراً، دخل عليه مدير مكتب معالي الوزير واصطحبه إلى مكتب الوزير. انتظر الرئيس عدة دقائق وإذا بالوزير يدخل مسرعاً وفي يده ملف يبدو أنه مهمٌّ. سلّم الوزير وجلس إلى طاولة الاجتماعات ووضع الملف على الطاولة ثم فتحه ونظر إلى الرئيس قائلاً:

"جمال، شكراً على مجيئك، أنا متأكد أنك أجّلت الكثير من اجتماعاتك".

"مستعد في أي وقت، أنت تأمر"، ردَّ جمال.

"الوزير: هناك الكثير من التطورات في عالم النفط، ولا بد أن نواكب هذه التطورات كشركة وطنية رائدة"، قال الوزير.

"لا نستغني عن توجيهاتكم، ونحن مستعدون لكل اقتراح من معاليكم"، قال جمال.

"من التطورات هذه الأيام، الانفتاح والشفافية، خاصة في ظل وجود وسائل الاتصال الحديثة، والشفافية التي أعنيها هي توفير المعلومات النفطية والغازية كالاحتياطيات والإنتاج والاستهلاك والتصدير بصورة تفصيلية ومنتظمة بحيث لا تسمح بأي تكهنات خاطئة"، قال الوزير.

"مثل ما تعرف يا معالي الوزير، الشفافية أحد القيم التي نسعى إلى ترسيخها والعمل بها منذ عدة سنوات"، ردّ جمال.

"صحيح الشفافية من ضمن القيم التي تنادون بها في الشركة، ولكن مع الأسف أعرف تلكؤ البعض وتمسكه بآرائه القديمة. هذا سبّب لنا الكثير من اللغط في الوزارات الأخرى وفي الأسواق العالمية، البعض يتكلم عن أرقام مغلوطة عن الاحتياطيات والإنتاج نتيجة غياب الأرقام الحقيقية. والبعض يتكلم عن المحسوبيات وعدم الكفاءة وتأخر المشاريع، والحقيقة أنه إذا غابت الحقيقة، أدلى كل بدلوه"، قال الوزير بنبرة قوية.

"كلامك صحيح يا معالي الوزير، وأنت تعرف أنّ كل ذي نعمة محسود، لكن حتى لو أعطينا كل المعلومات سنبقى نعاني من الكثير من الأخبار والادعاءات المغلوطة. وإدارة العلاقات العامة في الشركة ترد باستمرار على هذه الادعاءات وتنشر بعض المعلومات في حدود المسموح به وحسب قوانين الشركة والتعليمات التي تبنّتها الشركة منذ عشرات السنين"، قال جمال بلهجة المعتذر.

هنا انبرى الوزير وقال: "التغير سنّة الحياة، ما كان مناسباً في الماضي قد لا يناسب الآن، أنت تعرف أن "الشفافية العالمية" "Transparency International (TI)" تسعى إلى ترسيخ مبدأ الشفافية منذ عام 1993م، وهناك مجموعة عالمية متخصصة تعنى بالشفافية في مجال استخلاص النفط والمعادن منذ عام 2003م، وهي: "Extractive Industry Transparency International (EITI)".

"نعم، ولكن الشركة لم تشترك في هذه المجموعة حتى الآن. لأنه لو اشتركنا كان لزاماً علينا أن ننشر كمية الإنتاج والاحتياطي وغيرهما بالتفصيل"، قال جمال وكأنه وجد الحل.

ارتفعت نبرة صوت الوزير راداً: "لكن شركة ستات أويل النرويجية وعشرات من الشركات الأخرى اشتركت، وهي الآن تستفيد من هذه المجموعة للدفاع عنها ضد الأخبار المغلوطة، وقد أعطاني المكتب الخاص تقريرها الأخير ونحن شركة رائدة لا يمكن أن نتأخر عن غيرنا، أنا متأكد أنك سمعت عن قانون دود فرانك أكت (Dodd Frank Act) والذي يقضي بالشفافية في البنوك والشركات النفطية، فقد تمَّ تبنيه في أمريكا منذ عام 2010م، أما الاتحاد

الأوروبـي فقد فرض الشفافية على الشركات المسجلة في أوروبا منذ عام 2014م وكذلك بريطانيا تبنّت نفس الموقف منذ عام 2015م، وأخيراً فرضت سوق الأسهم الأمريكية Security Exchange Commission (SEC) الشفافية على جميع الشركات في عام 2016م".

هنا شعر جمال بأن الوزير مصرٌّ على رأيه فقال: "نعم هذا صحيح، كما تعرف يا معالي الوزير أنه منذ عشرات السنين كانت الشركة ترى أن نشر هكذا معلومات قد تفتح علينا أبواباً لا يمكن إغلاقها، ثم أننا لا نعمل في أوروبا أو أمريكا، هكذا رأوا في الماضي".

"الآن يا جمال ارتبط العالم وأصبح قرية صغيرة، وشركتنا تخطط للحضور عالمياً، ثم إن الشفافية هي من مبادئنا الوطنية التي نرفعها دائماً، فلا أرى أي ضرر في تبني الشفافية. ثم إن بعض أرقامنا السرية يتداولها القاصي والداني ولكن ليس بالصورة التي نريدها مع الأسف، وهذا كله بسبب سهولة تداول المعلومة"، قال الوزير وهو يقلب الأوراق في الملف.

"أرجو من معاليكم أن تعطيني بعض الوقت، وإن شاء الله أرجع على معاليكم بتصور كامل عن تبنِّي الشفافية في دوائر الشركة، وكما عودتنا على سعة صدرك فلن تتأخر الشركة عن تلبية توجيهاتكم"، ردَّ جمال.

"أرجو من الشركة أن تتبنّى التطورات الجديدة، وأن لا تبقى كما كانت قبل خمسين عاماً. تفضل وخذ هذا الملف، أرجو أن يكون مفيداً، وإن شاء الله أتوقع منك تقريراً كاملاً في غضون أسبوعين يشمل تطبيق الشفافية في جميع المجالات".

أراد جمال أن يستفيد من إرشادات الوزير حيال الخطة التشغيلية والميزانية التي ستعرض على مجلس الإدارة بعد شهر تقريباً. فسأل الوزير عن التوجيهات العامة، فأرشده الوزير بأن يكون مستوى الميزانية مقارباً للعام الماضي إن لم يكن أقل، نظراً لانخفاض سعر البترول. فسأله جمال عن طاقة الإنتاج القصوى وهل يمكن تخفيضها نظراً لوفرة العرض الحالية في الأسواق العالمية، حيث إن ذلك سيوفر مليارات الدولارات، فأجاب الوزير بالرفض.

أنهى الوزير الاجتماع، وودّع جمال عند باب المكتب. أخذ جمال الملف وانطلق مسرعاً مع سائقه إلى مقر عمله.

تصفح جمال الملف بينما كان في الطريق إلى عمله، فوجد فيه الكثير من القصاصات من وسائل التواصل الاجتماعي ومن منشورات مجموعة الشفافية العالمية "TI" ومجموعة شفافية استخلاص النفط والمعادن "EITI" والتي لم تعطِ الشركة تقييماً مناسباً. لقد كان كلام الوزير مقنعاً فما هو منشور لا يتناسب وتطلعات إدارة الشركة. ولكن أين دور العلاقات العامة وميزانيتها الضخمة وكيف عجزت عن رسم الصورة الناصعة للشركة في المنشورات العالمية؟ حقاً، إن هذا أمرٌ يستدعي مناقشته غداً مع العلاقات العامة بكل صراحة.

وصل جمال مكتبه عند الثالثة ظهراً واستمر في عمله حتى السادسة مساءً حيث كان في انتظاره الكثير من الملفات التي لا بد أن يطّلع عليها قبل يوم الغد.

يوم جديد

بدأ جمال يومه كالمعتاد بقراءة موجز عن الإنتاج والعمليات داخل الشركة ثم بقراءة آخر الأخبار العالمية والاقتصادية ذات العلاقة بأسواق النفط والغاز، ثم راجع جدول اجتماعاته لهذا اليوم. أضاف بقلمه عدة اجتماعات خلال الأسبوعين القادمين وعنونها بالشفافية، وطلب من مدير مكتبه الاتصال بنائب الرئيس للعلاقات العامة، أحمد، للحضور عند الساعة العاشرة.

جلس جمال على مكتبه وهو يقلب أوراقاً كثيرةً ويحدد الأولويات فأجَّل بعضها إلى آخر النهار، أما الأوراق المهمة فقرأ منها بعضاً ووقّع على البعض الآخر.

نظر من نافذة مكتبه الكبيرة والتي تُشرف على حديقة غنّاء ونافورة جميلة فرأى تلك الطيور وهي ترفرف بكل سعادة وراحة بال. فكّر قليلاً وهو يحدّث نفسه: "الآن ومع جدول أعمالي المشغول، جاءت الشفافية لتضيف هماً جديداً، وبأولويةٍ قصوى فالوزير مهتمٌّ بها كثيراً، لكن لا بأس، فإدارة العلاقات العامة ستتولى الموضوع مع باقي الإدارات. سأجتمع مع أحمد بعد قليل وسأكلفه بالمهمة. إن ما يشغل بالي هو سعر البترول والأمور المالية التي لا بد أن أركز عليها، خاصة وأن الشركة مشغولة الآن بإنهاء خطة العام القادم التشغيلية والتي ستعرض على مجلس الإدارة خلال شهر. حان الوقت أن أراجع الخطة هذا الأسبوع قبل أن أرسلها لمعالي الوزير للإطلاع عليها، ومن ثمّ إلى مجلس الإدارة".

حضر نائب الرئيس، أحمد، إلى غرفة الاجتماعات في تمام العاشرة، ثم دخل جمال ومعه ملف المعلومات. حيّا جمال أحمد وسأله قائلاً:

"كيف يمكن للشركة أن تنشر المعلومات بطريقة شفافة تحفظ سمعتها؟".

"أنظمة الشركة لنشر المعلومات واضحة ونحن نطبقها بحذافيرها. وهذه الأنظمة تم مناقشتها عدة مرات في اجتماعات دورية مع نواب الرئيس الآخرين وأبدى الكل موافقته عليها"، ردّ أحمد مستغرباً، فهذه أول مرة يسأله جمال عن هذا الموضوع.

"أعرف أن الشركة لا تسمح لأي شخص بالاتصال بوسائل الأعلام إلا من خلال العلاقات العامة، وأن الشركة لا تنشر أي شيء إلا بعد مراجعة إدارة العلاقات العامة له. ولكن سؤالي ما مدى إطلاع إدارة العلاقات على حملات التشكيك ضد الشركة في الإعلام الخارجي؟ وكيف ردّت الشركة عليها؟ وما هو تقييم إدارة العلاقات العامة لمبادرة الشفافية العالمية وكيف نتعايش معها كشركة"، قال جمال بنبرة حادة.

"تعرف في السنوات الأخيرة تعرضت الشركة لحملات مغرضة تشكك في كل ما ننشره، خاصة معلومات الاحتياطي والإنتاج وغيرهم، والعلاقات العامة لا تألو جهداً في الرد عليها"، قال أحمد وكأنه فهم سبب الاجتماع.

"ولكن يبدو أن الحملة ستتواصل في المستقبل، وليس لنا إلا الرد عليها؟"، قال جمال وعلى وجهه ابتسامة مصطنعة.

"العلاقات العامة استعانت بالكثير من الخبراء داخل وخارج الوطن ونشرنا الكثير من المقالات والمحاضرات لزيادة الثقة بمعلوماتنا ولكن دون جدوى"، قال أحمد مدافعاً عن إدارة العلاقات العامة.

"إذن لا بد أن نفكر في أسلوب جديد"، قال جمال.

"تعني أننا ننشر معلومات أكثر، هل تسمح الشركة بذلك؟"، سأل أحمد مستغرباً.

"لو طلبت من العلاقات العامة مراجعة نظام النشر فهل بالإمكان أن تتمكن الشركة من استباق الأحداث ونشر المعلومة قبل صدور التشكيك من الخارج؟" سأل جمال.

"التشكيك يطال أشياء كثيرة منها الاحتياطي والإنتاج، المشروعات، المشتريات، الكفاءات والتطوير، فهل يمكن نشر كل هذه المعلومات؟" سأل أحمد.

"وهل لدينا ما نخاف منه حتى نخفيه، وما الفائدة؟ هل نترك المجال للآخرين لنشر أخبار غير صحيحة؟"، سأل جمال.

"لا أقصد هذا، ولكن هذا تغيير كبير في نظام النشر، وهو جديد على ثقافة الشركة"، قال أحمد.

"لقد حان الوقت لأن ننظر إلى الشفافية بجدية قبل أن يسبقنا الزمن، ثم ننظر إلى تطبيقاتها العملية في جميع المجالات"، قال جمال، وهو ينظر إلى عيني أحمد.

"سنبذل غاية المجهود، ولكن نحتاج إلى مساعدة الإدارات المعنية"، قال أحمد.

"سنكوِّن لجنة لدراسة الموضوع تحت رئاستك، ونسميها "اللجنة الشفافية"، وسيكون فيها ممثلون عن إدارات: القانون، التنقيب والإنتاج، الهندسة والمشاريع، المالية، والموارد البشرية"، قال جمال.

"أتمنى أن يكون الأعضاء الممثلون للإدارات المختلفة كفوءين، وأن يأخذوا الموضوع بجدية تامة"، قال أحمد.

"سأقدم تقريراً لمعالي الوزير خلال أسبوعين عن هذا الموضوع، ولا بد أن تنهي اللجنة الدراسة وتعرض عليّ النتائج التي توصلت إليها خلال عشرة أيام"، قال جمال.

"أحتاج إلى دعمك مع نواب الرئيس الآخرين، وسنقوم بالمهمة إن شاء الله"، قال أحمد.

"سأناقش الشفافية عصر هذا اليوم مع نواب الرئيس وأطلب منهم تعيين ممثلين على مستوى مدراء إدارات"، قال جمال.

"سأبدأ العمل من يوم غد مع الأعضاء المعينين"، أكّد أحمد.

انتهى الاجتماع وسلّم جمال الملف إلى أحمد وطلب منه الإطلاع على منشورات الشفافية العالمية.

اجتماع مع نواب الرئيس

حضر إلى غرفة الاجتماعات نواب الرئيس للإدارات التالية: التنقيب والإنتاج، الهندسة والمشاريع، المالية، المشتريات والعقود، التسويق والتكرير، القانون، التخطيط، الموارد البشرية، العلاقات العامة، الخدمات، والأعمال العالمية.

دخل جمال ورحّب بالجميع بابتسامته العريضة وشكر الجميع على الحضور واستعرض آخر الأخبار التي تخص الشركة ومنها موضوع الشفافية وطلب منهم تعيين ممثلين عنهم في لجنة الشفافية وأن تأخذ المسألة بجدية تامة فمعالي الوزير ينتظر تقريراً كاملاً خلال أسبوعين. دار نقاش قصير عن أسباب ذلك فذكر لهم جمال ما ناقشه الوزير معه وأن اللجنة ستضع مقترحات وستعرض خلال الأسبوع القادم على نواب الرئيس في مثل هذا الاجتماع، قبل أن تقدم لمعاليه.

فتح جمال بعد ذلك المجال لنواب الرئيس كعادته في مثل هذا الاجتماع الدوري الأسبوعي لإبداء أي ملاحظات عن سير العمل أو تقديم أي اقتراحات للإدارات الأخرى. هنا اشتكى نائبه للتخطيط وهو ينظر لنائب الرئيس للتنقيب والإنتاج من تأخر البعض في تسليم الخطة التشغيلية ولذلك قد لا يمكن إنهاء الخطة في الموعد المحدد. وتصاعد النقاش وقال نائبه للمالية إنه لا يمكن إنهاء تكلفة الخطة إذا لم يتم الانتهاء من تحديد المشاريع المزمع تنفيذها، فقال نائبه للمشاريع إنه لا يمكن إنهاء قائمة المشاريع دون التأكد من خطة الإنتاج للنفط والغاز. فقال نائب الرئيس للتنقيب والإنتاج: "إن لدينا اجتماع مع الرئيس غداً وبناء على توجيهاته سنعتمد خطة التنقيب والإنتاج وسيتم إرسالها إلى الجميع حال الموافقة عليها". التفت جمال عليه وطلب منه نسخة من الخطة لمراجعتها مساء هذا اليوم قبل اجتماع الغد. انتهى الاجتماع وبدأ البعض يتحدث عن الطقس وكيف أصبح بارداً بسرعة، ثم عاد كلٌّ إلى مكتبه.

أخذ جمال معه خطة التنقيب والإنتاج إلى المنزل، وبعد العشاء قضى حوالى ساعتين وهو يراجع الفرضيات والتكاليف، لم تكن على ما يرام ولكن تأخر الوقت وحان وقت النوم.

خطة التنقيب والإنتاج

أمران مهمان يشغلان بال الرئيس في هذا اليوم هما لجنة الشفافية والخطة التشغيلية. تأكد الرئيس من أحمد أن ممثلي الإدارات تم تعيينهم وأن اجتماع لجنة الشفافية قد تقرر في نفس اليوم.

حضر نائب الرئيس للتنقيب والإنتاج مع فريق عمله وحضر نائب الرئيس للتخطيط مع فريق عمله وبدأ الاجتماع. بدأ فريق التنقيب، فعرض خطة التنقيب للخمس سنوات القادمة مع التركيز على السنة القادمة بالتفصيل. كان الهدف اكتشاف كميات جديدة من النفط تعادل ربع كمية الإنتاج في العام القادم على أن يتم إضافة احتياطي يعادل ثلاثة أرباع إنتاج العام القادم من الدراسات التي تتم على الحقول المكتشفة سابقاً والمنتجة حالياً.

سأل جمال عن السنوات الماضية كم اكتشفت الشركة من حقول جديدة وكم تعادل من كمية الإنتاج؟ فكان الجواب أنها تعادل فقط 20%، بينما تم إضافة 80% الباقية من الدراسات ورفع معامل الاستخلاص في الحقول الموجودة (معامل الاستخلاص هو نسبة كمية الإنتاج المحتملة من الحقل إلى كمية النفط الكلية الموجودة فيه، وهو يتراوح ما بين 20 إلى 60% عالمياً، حسب نوع الصخور ومواصفات النفط وطريقة إدارة المكن).

سأل جمال: "كم يبلغ معامل الاستخلاص الذي تتوقعونه في بعض حقولنا؟".

فأجاب المسؤول: "رفعنا معامل استخلاص في بعض الحقول الكبيرة إلى 70% تقريباً".

سأل جمال مستغرباً: "وهل يمكن تحقيق هذا المستوى؟".

فجاء الجواب: "أجرينا تجارب في المختبر وأثبتنا ذلك".

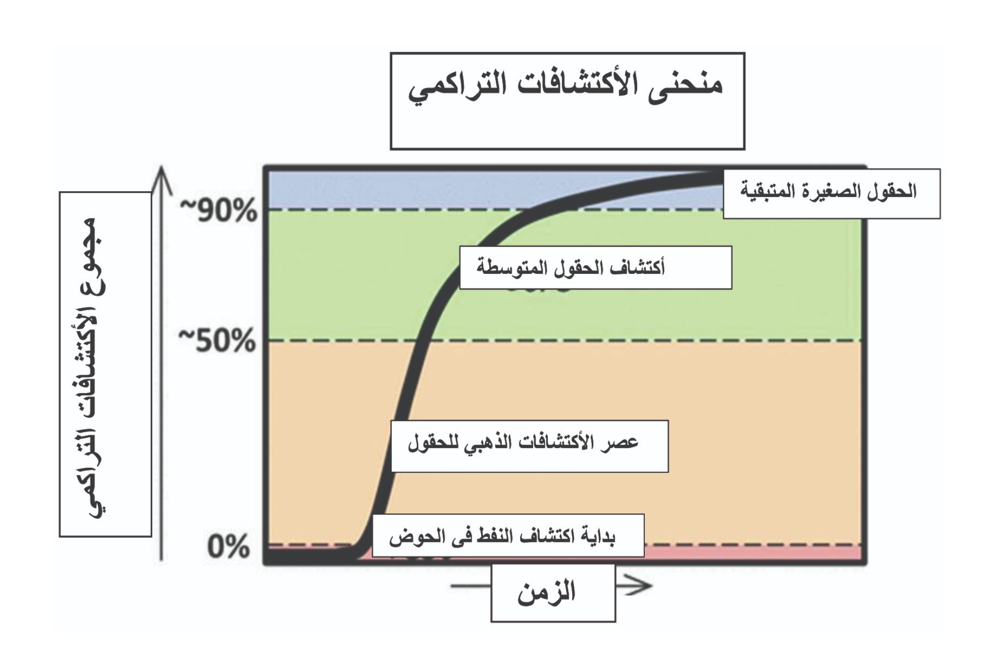
فسأل جمال متعجباً: "وهل أثبتم هذا المستوى العالي من معامل الاستخلاص في الحقل فعلاً؟".

فكان الجواب: "فقط، في أحد الحقول بلغ عندنا المعامل حوالى 70%". تردد جمال ولكن لا بد أن يستمع إلى الخطة كاملة.

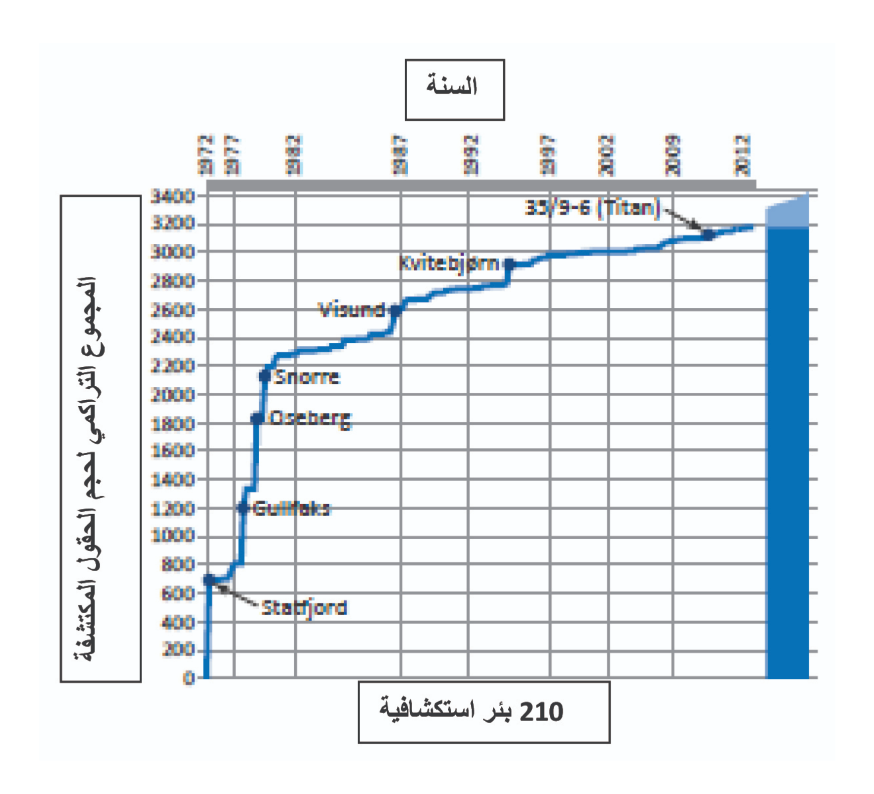
سأل جمال عن تكلفة بئر التنقيب (وهو البئر الذي يحفر في مكونات وطبقات جديدة بهدف اكتشاف حقول أو طبقات بترولية جديدة)، فكان الجواب أنها تتراوح بين 5-20 مليون دولار في المناطق اليابسة، أما في المناطق المغمورة فتتراوح بين 15-100 مليون دولار أو أكثر حسب عمق الماء وطبيعة الموقع. سأل جمال وكم نسبة نجاح التنقيب، أي كم من الآبار تحقق اكتشافات تجارية جديدة وكم منها لا تكتشف أي كميات تجارية؟ كان الجواب أن نسبة النجاح تبلغ حوالى 15-20%، أي أن بئر من كل خمسة أو ستة آبار يكون اكتشافاً تجارياً بينما البقية ليست كذلك.

سأل جمال: "لماذا لم يكتشف أي حقل كبير خلال السنوات الماضية ولا أرى أي خطة لاكتشاف حقل كبير في السنة الحالية؟".

هنا عرض مسؤول التنقيب الرسم التالي وبدأ في شرح الفكرة قائلاً: "إن التنقيب يمر في مراحل مختلفة في أي حوض رسوبي يتم اكتشاف النفط والغاز فيه، فبداية الاكتشافات في أي حوض ومنطقة اكتشافات قد تبدأ صغيرة، وبعد أن تفهم طريقة تكوين وتجميع النفط في هذه المنطقة وتجرى المسوحات الزلزالية والدراسات الجيولوجية كاملة، يتم اكتشاف الحقول الكبيرة الواضحة، وفي آخر المطاف تتبقّى بعض الحقول الصغيرة جداً والتي يتم اكتشافها بصعوبة.



وهذا مثال(2) من عصريين جيولوجيين من وسط وشمال بحر الشمال يبين تاريخ اكتشاف الحقول وكميات الاحتياطي فيها، حيث تم اكتشاف الحقول الكبيرة في بداية سنوات التنقيب في هذه المنطقة، ثم تم اكتشاف الحقول الصغيرة في المراحل المتأخرة.



المجموع التراكمي للموارد الهيدركربونية، المكتشفة (الأزرق الثقيل) والغير مكتشفة (الأزرق الخفيف) في العصر الترياسي العلوي والجوراسي المتوسط في وسط و شمال بحر الشمال.

Exploration History and Resource Growth, by Norwegian Petroleum ((2)Directorate).

نعم لو ولدت فكرة جديدة عن تجمعات نفطية أو غازية في طبقات جديدة وبطرق مختلفة، قد تعود الدورة ثانية لاكتشافات كبيرة ولكن هذا نادر الحدوث".

بعد ذلك سأل جمال: "في ظل أسعار البترول المتدنية حالياً قامت أغلب الشركات بخفض ميزانيات التنقيب، فهل فكرتم في ذلك؟".

أجاب نائب الرئيس: "إذا كانت الشركة تريد أن تحافظ على نفس الاحتياطي أي أنها تضيف سنوياً ما يعادل كمية الإنتاج حتى لا تنخفض كمية الاحتياطي المعلنة فلا بد أن نواصل التنقيب بنفس الوتيرة، مع الأخذ في الحسبان أن الخطة لا تكتشف سوى احتياطياً يعادل 20% من كمية الإنتاج. أما إذا قبلت الإدارة العليا بعدم إضافة احتياطي يعادل الإنتاج فيمكن خفض الميزانية والأعمال التنقيبية".

"ولكنكم تضيفون احتياطيات تعادل 80% من كمية الإنتاج من الدراسات التي تجرونها على الحقول المكتشفة حالياً والمنتجة فلماذا لا تضيفون 100% بنفس الطريقة، وتدعون التنقيب المكلف حالياً حتى تسترد الأسعار مستواها السابق؟" سأل جمال.

"لقد أضفنا من الدراسات طيلة العشر سنوات الماضية ما يعادل 80% من الاحتياطي وارتفع معدل الاستخلاص إلى مستويات قياسية. والآن لا توجد فرص لرفع معدل الاستخلاص أو للدراسات فقد استنفدت تقريباً". أجاب أحد مسؤولي التنقيب.

هنا قال جمال مخاطباً نائبه للتنقيب والإنتاج: "إن النفط يكتشف في عقول علماء الأرض كالجيولوجيين والجيوفيزيائيين قبل أن يكتشف في الطبيعة، وكلنا أمل أن يبدع خبراؤنا ويفكروا في

مفاهيم جديدة عسى أن تساعدنا على اكتشاف حقول كبيرة مرة أخرى".

جاء دور مناقشة خطة الإنتاج وعرضت الخطة ومستوى الإنتاج في جميع الحقول وآبار الحفر المطلوبة والمنشآت الجديدة في الحقول التي سيتم تطويرها وبعض الإضافات على المنشآت الحالية وغير ذلك. افترضت الخطة مستوى معيناً من الإنتاج يعادل الإنتاج الحالي. سأل جمال عن زيادة عدد الآبار المخطط حفرها مقارنة بالأعوام الماضية فأجاب مسؤول المكامن أن الآبار الجديدة أقل إنتاجا من الآبار القديمة خاصةً أن بعضها ينتج ماء بنسبة 30-40% مع النفط.

تذكر جمال حين بدأ العمل قبل عشرات السنين، كيف كانت بعض الآبار تنتج خمسين ألف برميل يومياً بينما يفترض المهندسون الآن أن إنتاج البئر هو فقط ثلاثة آلاف برميل يومياً. فسألهم إن كانت هناك وسائل لزيادة الإنتاجية في الآبار الجديدة، فأجاب المسؤول: "إن الشركة تستخدم أحدث التكنولوجيا في الحفر الأفقي والمتعدد وتستخدم المضخات الغطاسة المتطورة، وتستخدم الآبار الذكية المزودة بوسائل التحكم الذكية، ولكن الحقول ليست بنفس الجودة السابقة فالحقول تشبه حياة الإنسان حيث تبدأ شابة يافعة ثم بعد سنوات من الإنتاج وحقن الماء للحفاظ على مستوى الضغط، يرتفع منسوب الماء المنتج مع النفط ولذلك تضعف تدريجياً حتى تتوقف عن الإنتاج بعد أن يصل منسوب الماء إلى مستويات عالية جداً".

استفسر جمال عن بعض الحقول الكبيرة وعن نسبة إنتاج الماء فيها فكان الجواب بأنها بلغت حوالى 30-40% بينما تجاوز البعض 60%، وتوجد بعض المناطق في الحقول الكبيرة تنتج ماء بنسبة 90%. ولكن لا تزال هذه الحقول تمثل نصيب الأسد في الإنتاج اليومي ولكن بتكلفة أعلى. ثم سألهم عن الحقول الجديدة المزمع تطويرها في السنوات القادمة وعن كفاءتها، فكان الجواب أنها متوسطة الكفاءة فهي ليست كالحقول الجيدة والتي تم تطويرها سابقاً، فالنفط فيها متوسط أو ثقيل (أقل قيمة من الخفيف)، والصخور فيها لا تنتج بغزارة.

سأل جمال: "لماذا تم اختيارها، وهل يمكن تأخير تطويرها في هذه الظروف واختيار حقول أفضل منها اقتصادياً أي حقول نفط خفيف ومنتجة بغزارة؟".

فأجاب المسؤول: "لم تعد هناك اختيارات أفضل فقد تم تطوير الحقول الأفضل في السنوات الماضية، والآن هذا أفضل الموجود".

سأل جمال: "وماذا عن دراسات المكامن ومحاكاتها، هل يتم ذلك على كل الحقول؟ أي هل يمكن تحسين الإنتاج بخطط أفضل؟".

فبدأ مهندس المكامن في عرض بعض الرسومات بالألوان المختلفة والتي تحاكي حركة الماء في الحقول عبر سنين الإنتاج، وإضافة الآبار الجديدة وتحسين معامل الاستخلاص حتى آخر حياة الحقل.

هنا تذكر جمال كيف كان ينتج هذه الرسومات البيانية بعد كل دراسة، ولكن نادراً ما كانت مطابقةً الواقع، فسأل: "وما دقة هذه الدراسات؟ وهل تأكدتم من مطابقتها للإنتاج الفعلي في المناطق المختلفة من الحقل؟".

كان الجواب متردداً، وغير واثق. فتذكر جمال عندما كان في بداية عمله كيف كان مهندس المكامن مشغولاً بمتابعة الحفر والإنتاج وليس لديه الوقت الكافي للدراسات البعيدة المدى.

سأل جمال مرة أخرى: "لو رجعنا إلى السنوات الماضية هل صرفت الميزانية بجدارة، أي هل تم حفر الآبار وبناء المنشآت بناء على دراسات اقتصادية، وهل حقّقت إضافة للإنتاج أم أن بعض المنشآت لم تستخدم بعد؟".

أجاب أحد المسؤولين: "في الواقع توجد بعض الآبار والمنصات التي لا يمكن إنتاجها، نظراً لأن المكمن لم يكن بالجودة التي كنا نتوقعها".

تذكر جمال ما أخبره نائبه في إحدى مناطق الإنتاج عند زيارته للحقل، أن هناك خمس إلى ست منصات جديدة ولكنها غير منتجة بتاتاً. أي أن ما يعادل خمسمائة مليون دولار تم صرفها دون جدوى. لم يشأ جمال أن يكون هذا الاجتماع ميداناً للأخذ والرد، ولكنه التفت إلى نائبه وهو يهز رأسه يمنة ويسرة، وكأنه أراد أن يفهمه عدم رضاه.

سأل جمال: "وماذا عن المنشآت القديمة هل تتم صيانتها بصورة دورية، أم أن بعضها يحتاج إلى تغيير كامل؟".

فكان الجواب: "الصيانة تتم ولكن هناك بعض المنشآت التي بلغ عمرها خمسين سنة أو أكثر ولا بد من استبدالها خلال الأعوام المقبلة، مما سيرفع التكلفة في المستقبل".

سأل جمال: "وماذا عن منشآت فصل النفط عن الغاز والماء في الحقول التي انتهى عمرها الفعلي وبدأت تنتج ماء بنسبة عالية تصل إلى 90% أو أكثر؟".

فكان الجواب: "تم إيقافها عن العمل وتحويل آبارها إلى معامل أخرى لتوفير تكلفة الطاقة والعمالة".

تأمل جمال بكل حصافة وذكاء كيف أن الحقول الغزيرة الإنتاج ورخيصة التطوير سابقاً بدأت في الانحدار وانخفض إنتاجها وبذلك ارتفعت التكلفة مما سيتطلب دراسات أكثر جدية لتطوير الحقول المتبقية وكفاءات هندسية متطورة يتم اختيارها بعناية فائقة.

"هل توجد مخاطر تهدد خطة الإنتاج؟"، سأل جمال.

"نعم، إنها المشاريع فتأخير تنفيذها يكاد يهدد مستوى الإنتاج لدينا في عدة حقول"، قال نائب الرئيس.

قال جمال: "ولكن أغلب المشاريع يتم تنفيذها حسب الخطة الزمنية والتكلفة المقررة".

قال نائبه: "ليس دائماً، يا سعادة الرئيس. عندنا مشاريع متأخرة لمدة سنتين، ونحن نعرف أن السبب هو المنفذ وليس إخواننا في دائرة المشاريع".

أنهى جمال كلامه، وقال: "هذا صحيح، بعض الشركات المنفذة لديها مشاكل ولكن سأجتمع مع المشاريع في هذا الأسبوع وسنجد حلولاً لها إن شاء الله".

نظر جمال بابتسامة تحمل الكثير من المعاني إلى نائبه للتنقيب والإنتاج وشكره على أداء فريقه، وقال: "بكل صراحة أن هذه الخطة التشغيلية هي التي تحرك الشركة فعليها ترسم الخطط الأخرى، فالشركة تنتج النفط والغاز وكل إدارات الشركة مسخرة لهذا الهدف، ولذلك إن كانت الخطة التي ترسمونها في دائرتكم محكمة ودقيقة فالشركة تسير بنجاح ويسر لتحقيق الهدف المطلوب. لذا أرجو منكم جميعاً أن تكونوا أمناء على هذه الثروة وأن تعملوا كل جهدكم لتحقيق أداء أفضل خاصة في ظل الظروف الحالية. فكما يعرف الجميع أن أسعار البترول لا تزال منخفضة مما يستدعي خفض الميزانية بحوالى 20%، لذا أرجو منكم مراجعة الخطة وتعديلها بما يحقق ذلك".

انتهى الاجتماع على أن يرجع الفريق بالتعديل المطلوب على الخطة خلال يومين.

اجتماع مع إدارة المشاريع

اجتمع جمال مع نائبه للهندسة والمشاريع وفريق عمله لمراجعة المشاريع، ودعا للاجتماع نائبه للعقود والمشتريات ونائبه للتخطيط ونائبه للتنقيب والإنتاج.

عرض فريق المشاريع تقريراً مفصلاً عن سير المشاريع مع جدول لكل مشروع يقارن الوقت والتكلفة الحقيقية مع ما كان مخططاً في بداية المشروع. ويعرض التقرير وسائل لتصحيح الوضع ولمعالجة التأخير الزمني. كانت أغلب المشاريع مرضية ما عدا ثلاثة منها، بعضها تأخر أكثر من عامين عن الوقت المقرر لانتهائه وكلّف أكثر من 20% فوق الميزانية المعتمدة. التفت جمال إلى نائبه للعقود وقال: هل تم تأهيل هذه الشركات بصورة نظامية تقنياً ومالياً؟ قال مسؤول العقود: نعم، فهذه شركات عالمية ولكن مع الأسف السنوات الأخيرة تعرض الكثير من المقاولين إلى مشاكل مالية واضطرت الشركة إلى العمل مباشرة مع بعض المقاولين الآخرين لإكمال المشاريع.

التفت جمال إلى مسؤول المشاريع سائلاً: "هل هناك أسباب فنية للتأخير؟".

أجاب المسؤول: "نعم يا سعادة الرئيس، تم تغيير بعض المواصفات بعد ترسية بعض المشاريع مما تسبب في بعض التأخير".

سأل جمال عن سبب التغيير.

فأجاب المسؤول: "إن بعض مواصفات المنشآت تغيّرت بعد حفر بعض الآبار أخيراً مما استدعى تغيير بعض أماكن المنصات وأنابيب التجميع مثلاً وقد جاءنا طلب التغيير من دائرة التنقيب والإنتاج، وفي إحدى الحالات تغيرت مواصفات الغاز من حلو إلى كبريتي، فتغيرت مواصفات الأنابيب والمنشآت".

التفت جمال إلى نائبه للتنقيب والإنتاج وقال: "التأخير بسببكم إذاً وليس من المشاريع!".

فأجاب نائبه: "هذه طبيعة العمل، فإذا كانت نتائج حفر الآبار غير متوقعة، فلا بد من التكيف معها، ولكن توجد مشاريع أخرى لم نكن سبباً في تأخيرها".

ارتفع صوت النقاش بين نائبيه للمشاريع وللتنقيب والإنتاج، فتدخل جمال قائلاً: "لا بأس أن نتعلم من هذه الدروس لنحسن أداءنا في المستقبل. هذه مشاريع كبيرة ومعقدة وأرجو أن نعمل ما نستطيع لإعادة جدولتها ما أمكن حتى لا يتأثر الإنتاج".

قال نائب جمال للعقود: "أي تغيير من شأنه أن يعطي مبرراً قانونياً للمقاول المنفذ ليرفع التكلفة وليؤخر الجدول الزمني، والأسوأ أنه يضعف موقف الشركة التفاوضي".

سأل جمال نائبه للهندسة والمشاريع قائلاً: "كيف يمكن تخفيض التكلفة في المشاريع المستقبلية؟ خاصة في ضوء انخفاض أسعار الحديد وبعض المعادن الأخرى".

أجاب نائبه: "نقوم بصورة دورية ولكل مشروع بدراسة القيمة الهندسية لكل مشروع وكيف يمكن تصميم المشروع أو دمجه مع مشاريع أخرى لتوفير جزء من القيمة. كما وأننا نعمل بصورة دائمة مع دائرة العقود لإدراج شركات منافسة ومؤهلة لتحقيق أفضل أسعار للعقود المطروحة".

ختم جمال الاجتماع قائلاً: "أرجو منكم أن تتابعوا المشاريع بكل جهودكم، وأرجو أن لا تتأخر المنشآت المطلوبة للإنتاج، فأي تأخير سيعرض الشركة إلى خسائر كبيرة. أما بالنسبة للشركات المنفذة التي تعاني من مشاكل مالية فستدرج في القائمة السوداء حتى لا ترسى عليها مشاريع مستقبلية".

الموارد البشرية

بينما تحتسب تكلفة الحفر والمنشآت الجديدة من الميزانية الإنشائية، تحتسب تكلفة الموارد البشرية والصيانة والاستهلاكات السنوية من الميزانية التشغيلية. وتمثل رواتب وخدمات الموظفين 70% من الميزانية التشغيلية، والتي قد تبلغ مليارات الدولارات سنوياً في بعض الشركات الكبرى. لذلك تهتم الشركات بتوظيف الطاقات المؤهلة وضمان إنتاجيتها والاستفادة القصوى منها. وقد وضعت الشركة برامج عدة لتطوير الموظفين وابتعاثهم في دراسات جامعية ودراسات عليا وفي دورات تدريبية فنية وإدارية لضمان رفع الكفاءة والإنتاجية.

نظراً لأهمية هذا الموضوع، يجتمع جمال مع نائبه للموارد البشرية أسبوعياً لمناقشة المستجدات ولمتابعة الخطط التطويرية والتشغيلية للموارد البشرية. وكان من حسن الحظ أن نائب الرئيس للموارد البشرية قد تعين حديثاً بعد أن تقاعد النائب السابق من عمله بعد خدمة طويلة. بدأ نائب الرئيس الجديد عمله الحالي بنظرة ثاقبة ورغبة عارمة عسى أن يجعل من دائرة الموارد البشرية مثالاً للتغيير الإيجابي في الشركة. لذا فقد أوكل إلى مستشارين محايدين إجراء دراسات موضوعية تتناول قضايا حساسة ومهمة. وقد أوضحت إحدى الدراسات أن التوظيف يعاني من مشاكل كثيرة منها المحاباة وتجمع شرائح اجتماعية متشابهة في دوائر معينة مع وجود نسب متدنية جداً لبعض الشرائح الأخرى. وبيّنت دراسات أخرى أن التطوير يركز على مجموعات معينة دون الأخرى مما يتسبّب في حرمان الشركة من الكثير من الطاقات المؤهلة والمخلصة. ولعل هذا يفسر بعض التسيب وتدني الإنتاجية التي تشتكي منها بعض الإدارات.

وقد تقدم نائب الرئيس في اجتماعه مع الرئيس بشرح مطول عن المشاكل التي بيّنتها هذه الدراسات. بناء على ذلك، طلب جمال منه إجراء دراسة مقارنة على كل الإدارات وعلى كافة

المستويات الفنية والإدارية لتحديد نسب الشرائح الاجتماعية المتشابهة. أما في مجال التوظيف فقد طلب من نائبه أن يوظف مستشاراً محايداً من خارج الشركة لدراسة نتائج التوظيف في العشرين سنة الماضية وعدد المؤهلين الذين لم تتح لهم الفرصة وأسباب ذلك. كما وطلب منه أن يعمل مع المستشار لتقدير نسبة الإنتاجية الحالية والمتوقعة لو تم تبنِّي الكفاءة والشفافية كمعيار للتوظيف والتطوير؟

بعد أيام، رجع نائب الرئيس بالنتيجة وكانت سيئة جداً فقد تبيّن أن نسبة التكتلات المتشابهة خطيرة جداً وتبلغ أحياناً أكثر من 50% من مجموع الموظفين في بعض الإدارات. أما المناصب الإدارية فتخلو بالكامل من بعض الشرائح الاجتماعية، بينما تتجمع شرائح أخرى بنسب عالية جداً. أما عدد المؤهلين والمتقدمين للتوظيف والذين تم استبعادهم دون أسباب معروفه فيتعدى الآلاف من الخريجين، بعضهم أنهى دراسته الجامعية في تخصصات هندسية مهمة ومن جامعات عالمية مرموقة. كما وأثبتت الدراسة أنه لو تم تبنِّي الشفافية والكفاءة كمعيار في التوظيف والتطوير فسترتفع الإنتاجية بنسبة 30% على أقل تقدير.

لم يكن استيعاب هذه النتائج سهلاً على جمال في أول الأمر، فالشركة تبدو في قمة الشفافية والعدالة، ففيها البرامج التطويرية واللجان الكثيرة والتي يتم فيها تقييم الأداء واختيار المرشحين ومقابلة المتقدمين للتوظيف. ثم إنه لا يوجد أي تعاليم مكتوبة تبرر هذا الخلل في الأداء. صحيح اضطرت بعض الطاقات لمغادرة الشركة فوجدت من يستفيد منها، وصحيح أن هناك الكثير من الحديث عن المحاباة في التوظيف ولكن لم يتصور جمال مطلقاً أن يكون الأمر بهذا السوء. لذا طلب جمال من نائبه أن تعاد الدراسة مع مستشار آخر للتأكد من هذه الإحصائيات والنسب المذكورة.

قام الاستشاري الآخر بدراسة مستفيضة أخرى تناولت التوظيف والتطوير والإنتاجية فجاءت النتيجة مطابقة تماماً للدراسة السابقة. عندها طلب جمال من نائبه أن يعمل مع المستشارين لتجهيز موجز للدراسة لعرضه على معالي الوزير ومجلس الإدارة نظراً لأهمية الموضوع.

فكّر جمال ملياً فالشركة أحوج ما تكون لرفع الإنتاجية وخفض التكلفة في ظل هذه الأسعار المتدنية، وهذا لا يتأتى بإلغاء المنشآت الضرورية للإنتاج ولكنه يتحقق عبر رفع الإنتاجية والكفاءة للموظفين خاصة في ضوء المشاكل الفنية والتقنية المستجدة. ثم إنه يجب على جمال كرئيس للشركة أن يطبق الشفافية والكفاءة، وهذه طلبات معالي الوزير قبل عدة أيام. تأكد جمال بأن معالي الوزير لم

يهدف إلى تعزيز الثقة والمصداقية في الاحتياطي والإنتاج فقط بل وكذلك في التوظيف والتطوير وغيرهما. ظنّ جمال بأنه قد تكون هناك معلومات وأخبار قد وصلت لمعالي الوزير ولكنه لم يفصح عنها في اجتماعه السابق بل اكتفى بالتركيز على الشفافية ففيها الحل الناجع لكل القضايا المختلفة.

تقييم الأداء الموضوعي

تذكر جمال عندما أبدى الكثير من الاستشاريين له قبل عدة سنوات انتقادات حادة لمستوى الأداء الإداري والفني الذي يضطلع به المدراء ونواب الرئيس، وقدموا اقتراحاً بأن يتم تقييم أداء المسؤولين في الشركة تقييماً موضوعياً حيادياً من قبل لجنة معينة من مكتب استشاري عالمي مرموق. وافق جمال وبدأ التقييم، حيث تم جدولة المدراء ونواب الرئيس لهذا التقييم. فكانت كل مجموعة تقضي ثلاثة أيام خارج أجواء الشركة، حيث تقوم لجنة من خمسة خبراء ذوي تخصصات مختلفة كعلوم النفس والاجتماع والتطوير الإداري وغيرها بعملية التقييم. لم يكن التقييم سهلاً بل كان تطبيقاً عملياً للواقع الخارجي في:

- إدارة الوقت (اختيار المهم من ضمن الرسائل في البريد العادي والإلكتروني).
- حل الأزمات ومعالجة الخلافات.
- المحافظة على روح الفريق.
- العمل في الظروف المعقدة.
- التضحية مقابل الأنانية.

وجاءت نتيجة التقييم لتكشف أن مستوى بعض المسؤولين يتراوح بين جيد ومتوسط في أحسن الحالات وأنهم يحتاجون لتطوير الكثير من مهاراتهم. كما وبيّنت الدراسات أن البعض من المدراء الذي لم يعطوا فرصة الترقي لمستويات أعلى هم أجدر وأقوى أداءً من بعض نواب الرئيس.

جاءت النتائج على عكس ما كان يتوقعه غير الأكفاء في الشركة. لذا سرعان ما أشاع البعض فكرة أن هذا التقييم ليس مهماً لأنه لا يعكس حقيقة العمل وأجواءه الضاغطة. وهكذا انتهى هذا التقييم الموضوعي والمهم إلى شيء إضافي لا يقدم ولا يؤخر شيئاً. وبذلك ماتت هذه الفرصة الذهبية التي بدأت كفكرة رائعة لتموت في أدراج النسيان.

تذكر جمال لجنة الشفافية فقد انشغل عنها في اليومين الماضيين بالخطة التشغيلية، فهاتف أحمد، نائبه للعاقات العامة ورئيس اللجنة، وطلب منه الحضور للاجتماع غداً، فلدى جمال الآن الكثير للحديث عنه مع أحمد.

لجنة الشفافية

جاء أحمد للاجتماع مع جمال ومعه ملف يحوي الكثير من الأوراق. ولكن يبدو أن أحمد قد دخل في حقل ألغام فلا يستطيع التحرك. دخل جمال غرفة الاجتماعات وبدأ الحديث:

"إن شاء الله اجتمعت اللجنة؟".

"نعم، الحمد لله، ولكن..."، هنا توقف أحمد.

"لكن، ماذا؟ عسى خير؟" قال جمال بحرارة.

"يبدو أن الأمر ليس سهلاً، فهناك تشعبات وآراء مختلفة"، قال أحمد.

"ممكن توضح؟" سأل جمال.

"أعضاء اللجنة يبدو أنهم لم يستوعبوا الهدف من اللجنة، فما زلنا في نقطة الصفر، وقد حاولت مراراً أن أشرح لهم الهدف من اللجنة، ولكن يبدو أن رؤساءهم متحفظون على الشفافية"، قال أحمد بنبرة يأس.

"توقعت ذلك، ولكني أكثر إصراراً الآن من قبل، ففي هذا الأسبوع عرفت أشياء كثيرة كانت غائبة عني، في التنقيب والإنتاج وفي التوظيف والتطوير"، قال جمال بنبرة عالية.

"حاولت في عدة اجتماعات مع ممثلي الإدارات المختلفة ولكن عندهم مرجعيتهم وأنا لا أستطيع أن أضغط عليهم أكثر، أرجو منك المساعدة؟"، قال أحمد.

"ممكن تدعو اللجنة للاجتماع اليوم عند الساعة الثانية عصراً، وسأدعو نواب الرئيس للحضور معنا"، قال جمال.

هكذا انتهى اجتماع أحمد مع جمال، فخرج أحمد مزهواً بهذا الدعم القوي من جمال.

الرئيس ونوابه ولجنة الشفافية

في تمام الثانية عصراً، حضر نواب الرئيس وأعضاء اللجنة ودخل جمال غرفة الاجتماعات مقطّب الوجه وقد غابت الابتسامة عن وجهه، وطلب من أحمد تقديم موجز سريع عن عمل اللجنة.

"اللجنة اجتمعت وحضر الأعضاء مشكورين عدة اجتماعات، وما زلنا نحاول تحديد مفهوم الشفافية بالتفصيل وتطبيقاتها الممكن تنفيذها في الشركة، ويبدو أن بعض الأعضاء عندهم تحفظات وهناك اختلاف في الرأي"، قال أحمد بكل حذر ودون الخوض في التفاصيل.

"أنت تعرف أن معالي الوزير طلب مني تقريراً كاملاً عن الشفافية في الشركة وكيف يتم تطبيقها، ولا بد أن أرجع إليه خلال أسبوعين"، قال جمال وهو ينظر إلى نوابه.

"ما نختلف على الشفافية من حيث المبدأ، والكل يوافق عليها فهي أحد قيم الشركة، ولكن في نفس الوقت، أنا أرى شخصياً
أنه لا بد أن تطبق بحذر، فالإدارة السابقة كانت تعرف أهمية الشفافية ولكنها خافت من انعكاساتها الخطيرة"، قال نائب الرئيس للمالية.

هزّ نواب الرئيس للتنقيب والإنتاج والمبيعات والمشاريع رؤوسهم بالموافقة والتأكيد على نفس الملاحظة.

"يبدو أنني لم أشرح الهدف من الشفافية لكم كما شرحها لي معالي الوزير، فأنا كنت مثلكم حين اجتمعت معه، ولكن في الحقيقة، أنا الآن مقتنع أكثر وأكثر بأن الشفافية يجب تطبيقها بأسرع ما يمكن".

أكمل جمال كلامه، وقال: "كل المعلومات التي تخافون نشرها، هي في وسائل الاتصال الخارجية ولكن بصورة سيئة وليست في صالح الشركة، ثم إنه من الغريب أن التحفظ يصدر منكم في حين لا يصدر من معالي الوزير وهو أعرف بحساسية المعلومات. شركتنا الآن شركة عالمية، وأنتم تعرفون أن الشركات الكبرى المدرجة تنشر أغلب معلوماتها بصورة دورية".

"ولكن تعرف أننا شركة وطنية وغير مدرجة في الأسواق العالمية، فمعلوماتنا موجودة لدى معالي الوزير وليس لدينا مالكين للأسهم خارج الشركة حتى يحق لهم طلب معلوماتنا"، قال أحد النواب.

"إن هدف الشفافية هو رفع الإنتاجية داخل الشركة، ورفع مستوى الثقة بين موظفي الشركة والعالم الخارجي، والرد على كل من يحاول التشكيك في سمعة الشركة وأدائها"، قال جمال.

هنا سأل أحد النواب: "لكن ما حدود النشر المتاح، الآن نحن ننشر بعض المعلومات في التقرير السنوي، مثل الاحتياطي الكلي والإنتاج الكلي والميزانية الكلية، فهل نحتاج لنشر المزيد؟".

"نعم، سأترك المجال لأحمد، ليشرح لنا متطلبات الشفافية العالمية وشفافية النفط والغاز، كما تطبّقه شركات أخرى مثل ستات أويل وغيرها"، قال جمال.

"بعض الشركات الأخرى تنشر الاحتياطي والإنتاج لكل حقل منتج من كل دولة تعمل فيها، وعدد الموظفين وجنسياتهم ومستوى التطوير الإداري للمجموعات المختلفة وغير ذلك"، قال أحمد.

ضجّ نواب الرئيس: "هذا يعني أننا نتعرّى ونخرج إلى الشارع، فماذا يبقى كأسرار للشركة إذن؟".

"تبقى التكنولوجيا المطورة داخلياً، وفرص تطوير العمل التنافسية في الأسواق وفي الدول المستهدف العمل فيها، وأسرار العقود وغير ذلك من الخطط المستقبلية التي يضر نشرها بأداء الشركة، أما ما تمّ وانتهى فلماذا التحفظ عليه؟" قال جمال بكل تأكيد.

"ولكن ستنهال علينا الكثير من التساؤلات والتكهنات عن الحقول والإنتاج والميزانيات التفصيلية وغير ذلك من الأمور التي يصعب الحديث عنها؟" قال أحد النواب وهو يهز رأسه.

"هذا أقل ضرراً من أن تنشر معلومات خاطئة وكيدية في وسائل الإعلام، فتشوه صورة الشركة وترسم صورة قاتمة ونحن الآن شركة عالمية تهتم بصورتها الخارجية"، قال جمال.

استمرّ النقاش واحتدّ، ويبدو أن بعض النواب لم يغيّر رأيه بينما جامل البعض الآخر وهزّ رأسه بالموافقة مع الرئيس. هنا أنهى جمال الاجتماع قائلاً: "معالي الوزير مصرٌّ على تطبيق الشفافية وأرجو أن لا نكون حجر عثرة، أتوقع منكم ومن ممثلي إداراتكم أن يتعاونوا مع أحمد خلال هذين الأسبوعين لإنهاء المهمة، ومرة أخرى ستعرض عليكم نتائج اللجنة قبل عرضها على معالي الوزير". انفضّ الاجتماع وشعر أحمد بالراحة فلعل اللجنة تنطلق بقوة في اجتماعاتها القادمة.

معلومات الشفافية

بعد اجتماع جمال مع نوابه وأعضاء لجنة الشفافية والنقاش الطويل لإقناع الجميع، قرّر أحمد مواصلة الاجتماعات مع أعضاء اللجنة عسى أن يستطيع إنهاء التقرير وعرضه على جمال في الوقت المحدد.

بدأ أحمد الاجتماع مع أعضاء اللجنة في اليوم التالي، وأراد أن يسمع رأي الأعضاء في النقاش الذي تم مع الرئيس وعن مدى اقتناعهم بأهمية الشفافية وجدواها. تحفّظ الأعضاء عن إبداء آرائهم فاستنتج أحمد من ذلك عدم قناعتهم. لم يشأ أحمد أن يحرج أحداً بتوجيه سؤال مباشر له، ولكنه قرّر أن يضع الجميع أمام الأمر الواقع فعرض الجدول التالي، وطلب من كل عضو أن يكتب إيجابيات وسلبيات نشر المعلومات الخاصة بدائرته.

تردّد الأعضاء فلم يترك أحمد مجالاً بل أصرّ على الجميع أن يعطوا رأيهم سلباً أو إيجاباً. بعد ساعة، فتح أحمد باب النقاش وأخذ يراجع الجدول والبيانات مع أعضاء الفريق. تبين بكل وضوح أن الأعضاء أسهبوا في ذكر السلبيات لأغلب المعلومات، أما الإيجابيات فتكاد لا تذكر.

المعلومة	إيجابية النشر	سلبية النشر
الاحتياطي المضاف من الاكتشافات الجديدة		
الاحتياطي المضاف من الدراسات في الحقول القديمة		

كمية الاحتياطي لكل حقل		
كمية الإنتاج من كل حقل		
كمية الاستهلاك الداخلي		
العوائد من الاستهلاك الداخلي		
كمية التصدير للخارج		
العوائد من التصدير للخارج		
مجموع عوائد الشركة		
ميزانية الشركة الإنشائية		
ميزانية الشركة التشغيلية		
عدد المشاريع المتأخرة		
التكلفة الإضافية للمشاريع		
عدد المواطنين الملتحقين في هذا العام		
عدد المواطنين المتقدمين الذين لم تتم إجراءات توظيفهم		

عرض أحمد نفس الجدول المذكور من الشركات الأخرى والتي تشرح إيجابيات النشر الكثيرة التي لم يتطرّق لها أعضاء اللجنة. كما ويبين الجدول السلبيات وهي أقل بكثير مما سطّره الأعضاء بكل سخاء في بياناتهم. فاقترح أحمد أن تناقش اللجنة مدى دقة الإيجابيات والسلبيات قبل رفعها لرئيس الشركة ونوابه ولكن أعضاء اللجنة امتنعوا عن إبداء أي مرونة ولم يوافقوا على

تغيير ما كتبوه سابقاً. شكرهم أحمد وأخبرهم أنه سيقدم نتيجة الاجتماع لرئيس الشركة وينتظر منه التعليمات اللاحقة.

أحمد بين الرئيس ونوابه

لم يكن أحمد يتصور أنه سيقع بين مطرقة الرئيس وسندان النواب، فاحتار ماذا يفعل. يعرف أحمد عمل اللجان فهو ليس جديداً عليها، حيث يأخذ الأعضاء التعليمات من رؤسائهم قبل حضور الاجتماع، ثم تتصارع اللوبيات المختلفة وتؤول الغلبة لمن يجيد فنون المناورة والإقناع. ولكن هذه أول مرة يدفع معالي الوزير ورئيس الشركة في اتجاه معين بينما يدفع النواب في الاتجاه المعاكس. فهل يكون محايداً أو يدفع في اتجاه الشفافية مع الوزير والرئيس؟

اعتاد أحمد أن يتناول طعام الغداء ظهر كل يوم مع صديقين عزيزين في مطعم الشركة، وهما نائب الرئيس للموارد البشرية ورئيس قسم التدقيق. كان أحمد مرحاً في أغلب الأحيان، ولكنه يبدو مشغول البال في هذا اليوم، فهو يغطُّ في تفكير عميق. لم يكن يخفى ذلك على صديقيه فقد عرفاه منذ الصغر.

أراد نائب الرئيس للموارد البشرية أن يمازحه فقال له، ما أخبار الشفافية، يا شفاف؟ تنهّد أحمد بنفس عميق، وقال: "أنا بين نارين، نار الرئيس ونار النواب".

أحس الصديقان أن أحمد في ورطة ولا بد من مساعدته بالرأي والمشورة. ولماذا لا؟ فاللوبيات معروفة في الشركة، ويبدو أن بعض نواب الرئيس الآخرين متفقون على وضع الصعوبات أمام لجنة الشفافية حتى تموت الفكرة. هكذا كانت الكثير من الأفكار السابقة، تأخذ زخماً في البداية ثم تموت تدريجياً في اجتماعات اللجان. فهل تكون الشفافية إحدى هذه الأفكار التي تموت مع الوقت أو يقف الوزير والرئيس بجدٍّ لتطبيقها؟

أبدى نائب الرئيس للموارد البشرية تعاطفه ودعمه للشفافية، وأراد أن يقدم لأحمد أدلة إضافية من تاريخ الشركات الأخرى التي عمل فيها من قبل، وقال سأختصر بقصتين فقط ولو أراد الرئيس لكتبت له مجلدات عن أهمية الشفافية. وانبرى رئيس التدقيق ووعد أحمد بتقديم حالتين من تاريخ الشركات الأخرى التي عمل فيها، ولكن لو أراد الرئيس فملفات التدقيق حبلى بالشواهد.

قال لهما أحمد وهم يتنفس الصعداء، شكراً، بالله زيدوني من معلوماتكم فقد حان وقتها، وهو يبتسم.

بدأ رئيس التدقيق وقال هناك حالتان مشهورتان: الأولى هي عن "نائب الرئيس ووكيل العقارات"، والثانية هي عن "المسؤول والمدير"، وقال نائب الرئيس للموارد البشرية وهناك حالتان مشهورتان: الأولى هي عن "العقل والطبل"، والثانية هي عن: "اكتشاف الكفاءة وتطويرها: من جيد إلى نائب رئيس".

تبسم أحمد وقال: "الله يوسع صدركم، قصة - قصة، يا جماعة".

نائب الرئيس ووكيل العقارات

حدثت هذه القصة في إحدى الشركات العاملة في أفريقيا، حيث عمل مسعود فنياً حتى أصبح مديراً في إحدى الإدارات، وكان معروفاً بالعنجهية والغرور معتمداً على دعم منقطع النظير من نائب الرئيس آنذاك. وحين تقاعد رئيسه تم ترقيته ليحتل مكانه وهكذا حتى تسلّم منصب نائب الرئيس في منطقة عمله. كان مسعود شغوفاً بالسهر مع موظفيه خارج العمل، وكانت هذه المجموعة تمثل الدائرة اللصيقة به، فتقدم له خدمات خارج العمل مقابل ترقياتها داخل العمل.

كان أحد هذه المجموعة يعمل رسمياً في الشركة بوظيفة لحام، ولكنه في الواقع يشغل وقته طيلة النهار كوكيل شرعي لنائب الرئيس، فكان يقضي نهاره في الدوائر الحكومية لإنهاء إجراءات البناء والإقرارات وغيرها في عقارات نائب الرئيس وفي الليل كان يصب القهوة في مجلسه لبقية الحضور من ذوي الحظوة.

كان الرئيس المباشر لهذا اللحام في الشركة على علمٍ بعلاقة هذا الموظف بنائب الرئيس، ولذلك كان يقيمه بمستوى جيد خوفاً من سطوة وعنجهية مسعود على الرغم من أن مستواه الحقيقي هو غير مرضي (مستوى التقييم هو أربع درجات: غير مرض، جيد، جيد جداً، ومتميز). وحين يصل التقييم إلى نائب الرئيس، مسعود، يمارس صلاحياته كنائب رئيس فيغير تقييم اللحام من جيد إلى ممتاز مع ترقية سنوية، (يتم هذا لأن مستوى درجة اللحام تسمح لنائب الرئيس بترقيته دون الرجوع إلى مستويات أعلى).

وهكذا قضى مسعود مدة خدمته بالشركة كنائب رئيس حتى تقاعد، وللسخرية فقد أجرت الشركة له احتفالاً توديعياً كبيراً وقدمت له الهدايا التقديرية. وقد ترك بعده الكثير من أمثال هذا اللحام من ذوي الحظوة، على حساب الكثير من المخلصين للشركة والذين لم يقدموا له خدمات

شخصية. وللعلم فإن بعض المدللين أصبحوا مدراء ورؤساء أقسام وقد مارسوا الدور نفسه الذي لعبه مسعود حتى اتسعت المحسوبيات يوماً بعد يوم.

المسؤول والمدير

هذه إحدى القصص التي يتم دراستها من قبل موظفي التدقيق عند بداية عملهم. وتعمل هذه الشركة في أفريقيا حيث تعاون أحد المسؤولين مع أحد المدراء العاملين معه لمصلحتهم الخاصة في خرق واضح لقيم الشركات وأنظمتها.

بدأت القضية حين طلب رئيس التدقيق الداخلي في أحد الأيام اجتماعاً طارئاً مع رئيس الشركة ولم يشأ ذكر سبب الاجتماع لمدير مكتب الرئيس. وافق رئيس الشركة على أن يكون الاجتماع صباح اليوم التالي في الساعة الثامنة. حضر رئيس التدقيق إلى مكتب الرئيس ومعه ملف يحمل فيه بعض الأوراق. وخلف أبواب مغلقة فتح رئيس التدقيق الملف وأخرج ورقة تحمل صورة تحويل مالي من إحدى شركات الخدمة والمقاولات العاملة للشركة إلى حساب بنكي يملكه مكتب استشاري في دولة أخرى. ثم أخرج ورقة أخرى تبيّن اسم مالك المكتب الاستشاري وكانت زوجة أحد المسؤولين العاملين في الشركة.

وقد تم تأهيل هذه الشركة للدخول في مناقصة على أحد المشاريع مع شركات منافسة أخرى. وبعد تسليم العطاءات وفتح المظاريف التقنية، ودراسة محتواها، تم رفض بعض العطاءات لشركات منافسة قوية ومعروفة في حين تم قبول عطاء هذه الشركة مع شركة أخرى فقط. بعدها تم فتح المظاريف المالية للشركتين المؤهلتين تقنياً، وتم ترسية المشروع على هذه الشركة حيث إن عطاءها كان أقل من الشركة الأخرى بحدود 5%. وبعد ستة شهور من ترسية المشروع، تم إضافة متطلبات أخرى إلى المتطلبات الأساسية للمشروع مقابل تكلفة إضافية تعادل 30% من قيمة المشروع الأساسية. وحين التدقيق تبيّن أن المسؤول عن الإدارة التي تولّت تأهيل الشركة تقنياً ثم قررت تغيير

متطلبات المشروع بالتكلفة الإضافية هي نفس الدائرة التي يديرها زوج مالكة المكتب الاستشاري. وقد تم التحويل المالي بعد تغيير تكلفة المشروع.

قامت دائرة التدقيق بمراجعة الملف الشخصي للمسؤول وورقة تعارض المصالح التي وقّع عليها، ولم تجد فيها أي ذكر لمكتب زوجته الاستشاري ولا لعلاقة زوجته بالشركة المذكورة.

طلب رئيس التدقيق من رئيس الشركة السماح له بإجراء اللازم لإكمال ملف القضية، حتى لو احتاج لمقابلة المسؤول نفسه. وافق رئيس الشركة وطلب منه الرجوع إليه بمجرد إنهاء التدقيق والوصول إلى نتيجةٍ قطعية.

طلب رئيس التدقيق من دائرة أمن المعلومات تزويده بنسخة من بريد المسؤول الإلكتروني في العامين الماضيين، وبنسخة من القرص المدمج لحاسبه الآلي. تم ذلك بسرية تامة وبدون علم المسؤول. وقام قسم التدقيق بمراجعة البريد الإلكتروني والقرص المدمج بكل عناية ولم يعثر فيها على أية صلة بالمكتب الاستشاري. ولكن تبيّن أن المسؤول يستخدم بريده الشخصي بحرفية تامة وخاصة خلال مدة ترسية المشروع وتغيير المتطلبات. كما ولاحظ قسم التدقيق من خلال سجل اجتماعات المسؤول أن مدير الإدارة الذي كان يعمل عنده وكان مسؤولاً عن هذا العقد كان كثير التردد على مكتبه خلال الفترة المذكورة. فقرّر قسم التدقيق مراجعة بريد المدير المذكور خلال تلك الفترة. وهنا انكشف الغطاء فقد وجد قسم التدقيق بريداً إلكترونياً في يوم الترسية، أرسله المدير لبريد المسؤول الشخصي خارج الشركة، يقول فيه: Eagle has landed وترجمته الحرفية: هبط الصقر.

ولكن يبقى السؤال، ما هي مصلحة المدير المذكور من هذه العملية؟ عندها قام قسم التدقيق بمراجعة ملف المدير فتبيّن أن ترقيته تمت الموافقة عليها بعد ذلك بشهر واحد، وأنها جاءت بعد رسالة تزكية وثناء قوية من المسؤول المذكور، وكانت هذه الترقية محل جذب ورد طيلة السنوات الثلاث الماضية نتيجة عدم ثقة مسؤوليه السابقين به.

فقرّر قسم التدقيق مراجعة بعض العقود الأخرى التي تم ترسيتها في هذه الدائرة والتي وافق عليها كل من المدير والمسؤول. فتبيّن أن هناك شركة عاملة أخرى قد حصلت على عقد آخر بنفس الطريقة المذكورة، ولكن دون وجود إثبات على دفع المقابل المالي. تابع قسم التدقيق حسابات المدير

المذكور وعائلته، ومن خلال قسم الأمن المعلوماتي وقنواته الخاصة، وجدت صورة حوالة مالية من الشركة المذكورة إلى حساب أحد أقرباء المدير. وبذلك اتضح أن المسؤول والمدير تناوبا على استلام المقابل المالي، كلٌّ بطريقته الخاصة.

فقرّر قسم التدقيق إجراء تحقيق في الوقت نفسه مع المسؤول والمدير كلاًّ على حدة، حتى لا يتمكنا من التنسيق بينهما. وفي صباح يوم معين، دخل مسؤول التدقيق مع زميلين له إلى مكتب المسؤول بينما دخل أحد مدراء التدقيق مع زميلين آخرين إلى مكتب المدير. وفي خلال ساعتين من كشف الأوراق والبريد الإلكتروني والحسابات البنكية، اعترف المسؤول والمدير بعلاقتهما المباشرة وبتنسيقهما للحصول على رشوة مالية مقابل خرقهما لنظام الشركة وتبديد مواردها المالية.

اتصل رئيس التدقيق بمدير مكتب رئيس الشركة وطلب اجتماعاً طارئاً مع الرئيس. وهكذا قرّر رئيس الشركة وقف خدمات المسؤول والمدير، وعيّن من ينوب عنهما. وفي لقاء بينه وبين المسؤول المذكور، أبدى المسؤول أسفه وطلب من الرئيس العفو والسماح له بالاستقالة مقابل دفع المبلغ المذكور للشركة. ولكن الرئيس قرّر أن يكون هذا المسؤول عبرة للآخرين فقرّر فصله دون مستحقات، ولكنه وافق على عدم التشهير به حفاظاً على سمعة الشركة، وكذلك تم فصل مدير الدائرة المشترك معه.

وهكذا انتهى رئيس قسم التدقيق وبدأ نائب الرئيس للموارد البشرية وقال: "في الموارد البشرية يمكن التعرف على الكفاءات وتطويرها، ولكن مع الأسف يمكن أيضاً تجميدها والقضاء عليها. وهنا سأعرض حالتين أحدهما تم اكتشاف الكفاءة ثم تطويرها بكل إخلاص، بينما في الأخرى تم اكتشاف الكفاءة والقضاء عليها بدون رحمةٍ أو وازعٍ من ضمير".

اكتشاف الكفاءة وتطويرها:
من جيد إلى نائب رئيس

حدثت هذه في إحدى الشركات العاملة في أفريقيا، حيث حصل عبد الله على شهادة الدكتوراه في أحد التخصصات وعمل في إدارة الأبحاث والتطوير. كان تقييمه جيداً أثناء عمله هناك (أي أقل مستوى من جيد جداً ومتميز). في ظل هذه الظروف، كانت أقصى أمنيات عبد الله أن يصبح أخصائياً. ولكن المشكلة أن السلّم التقني ومتطلباته لم تكن واضحة آنذاك، بل يترك الأمر للإدارة والموظف عسى أن يحقق المستوى بعد سنين طويلة. ونظراً لجهود أحد المدراء فقد تم تنفيذ برنامج خاص لتطوير الأخصائيين.

تطوير الأخصائيين

عندما يلتحق الخريج الجامعي بهذه الشركة، يلقى تدريباً لعدة سنوات في عدة إدارات مختلفة لينمِّي خبرته العملية. بعدها يتم تعيينه بصورة دائمة في دائرة معينة. وهكذا يواصل الموظف عمله ويتم تقييم أدائه من قبل رؤسائه كل سنة، وتتم ترقيته كل عدة سنوات حسب أدائه والفرص المتاحة. وبعد مرحلة معينة من الخبرة تتراوح من عشر سنوات فما فوق يتم تقييم أدائه الإداري، فإن كان مؤهلاً للجانب الإداري، يتم تدريبه على المهارات الإدارية ثم تتم ترقيته في السلّم الإداري إلى رئيس وحدة ثم بعد عدة سنوات إلى رئيس قسم ومنها إلى مدير وهكذا. ويعتمد التقييم والاختيار على رؤساء الموظف، وهنا تكمن مشكلة المحاباة والتمييز. وحيث إن الفرص التطويرية في السلّم الإداري محدودة جداً، تكدّست الكثير من الطاقات والموظفين دون ترقية مع العلم أنها كسبت خبرة طويلة عبر السنين. لذا قرّرت الشركة فتح مجال آخر للتطوير وهو السلّم التقني وفيه يمكن ترقية الموظف إلى أخصائي ثم مستشار ثم مستشار أعلى وهكذا. ولكن المشكلة أنه لا يوجد برنامج تأهيلي للسلّم التقني بحيث يتم توجيه التقني فيه تدريجياً حتى يستحق مسمى اختصاصي.

وقد اهتم مدير إحدى الإدارات في القسم الذي يعمل فيه عبد الله فعمل مع بعض الخبراء والخبيرات في إدارته لتطوير برنامج تطوير الأخصائيين. فتم وضع جدول متكامل من الدورات العملية، والاجتماعات العالمية، والمواد الدراسية والبحوث والمشاريع الفنية التي يؤدِّيها المرشح عبر عشر إلى خمسة عشر عاماً، يستحق بعدها مسمى اختصاصي مع درجة الترقية المناسبة. وتم بالتزامن مع هذا البرنامج إطلاق برنامج مشابه في إدارات أخرى. وهكذا زال الغموض والضياع الذي عانى منه التقنيون سنين طويلة، وأصبح الطريق سالكاً إن تم تنفيذه بإخلاص لتطوير الكفاءات الوطنية إلى مستوى أخصائي وبعده إلى مستوى مستشار وما بعده.

عبد الله في الإدارة الجديدة

كان المدراء في إدارات القسم الذي يعمل فيه عبد الله يراجعون أسماء الموظفين وكفاءاتهم كل عام، وحين رأى مدير إحدى الإدارات اسم عبد الله وشهادته، طلب من مدير عبد الله السماح بنقله إلى دائرته، وكأنه لمح فيه سمة الأخصائي على أقل تقدير. انتقل عبد الله من دائرة الأبحاث والتطوير إلى الإدارة الجديدة.

بدأ عمله إلى جانب زملائه في الإدارة الجديدة وكان أحدهم خبيراً مشهوراً عمل في شركة "شل" قبل أن يلتحق بالشركة، وكان هذا الخبير يتّسم بمهارة عالية في استخدام المعلومات على الحاسب الآلي فقد اقترح استخدام الحاسب الآلي لتسيير العمليات في الحقل وبذلك وفّرت الشركة الكثير من الجهد والمال والطاقات البشرية فاستحق بذلك لقب أفضل فني في ذلك العام.

استفاد عبد الله من هذا الجو المفعم بالحيوية والتقدير، وكان متميزاً في استخدام الحاسب الآلي أيضاً، فاقترح على مدير الإدارة آنذاك إنشاء صفحة إلكترونية للدائرة على شبكة الشركة الداخلية. تم فيها عرض نتائج العمليات والإبداعات المستمرة في الدائرة وكانت أول صفحة لإدارة من إدارات الشركة تقريباً. حانت الفرصة حيث رشّح مدير الإدارة عبد الله لعرض هذه الصفحة لنائب الرئيس والذي أُعجب بها وطلب استنساخها للدوائر الأخرى. اعتبر المدير هذا العمل رائعاً فغيّر تقييم عبد الله من جيد إلى ممتاز ورشحه لترقية غير مخطط لها مما استدعى تبريراً قوياً ورسالة تأييد وتزكية، تم بعدها ترقية عبد الله. طوّر عبد الله بعض الأفكار الجديدة واستحق عليها براءة اختراع وهكذا استمرت ترقيات عبد الله عدة سنوات في نفس الإدارة لتكون شبه سنوية. بعدها انتقل عبد الله إلى إدارات أخرى، وانطلق من نجاح إلى آخر، وهو الآن نائب للرئيس في أحد أقسام هذه الشركة العاملة في أفريقيا.

لو بقي عبد الله في الإدارة السابقة، أو تم التعامل معه كما يتعامل مع الطاقات في قصة العقل والطبل (للإطلاع على القصة كاملة، انظر الصفحة رقم 67)، فهل سيكون نائباً للرئيس؟

المشكلة في التنفيذ

تعتني الشركة بالموظف فتدرِّبه وتطوِّره حتى يتمكن من رفع الإنتاجية وخفض التكلفة، خاصة في ضوء شيخوخة الحقول الغزيرة وتطوير الحقول المعقدة. وتتولى الإدارات في قسم الموارد البشرية إجراءات التوظيف والتطوير وبرامج الابتعاث والتدريب المهني وغيره. ولكن المسؤول عن ترشيح الموظفين لهذه الفرص التطويرية وتقييم أدائهم هم الإدارات التنفيذية في الشركة.

بينما تبدو هذه البرامج جميلة ورائعة في الظاهر، ولكنها مع الأسف، تلوثت بالمحاباة وانعدام الشفافية عند تطبيقها في الإدارات. وهذا ما سبّب خسارة كبيرة للطاقات والعقول التي عانت في الشركة من الحرمان والإهمال فأُصيب البعض بالإحباط مرة بعد أخرى حتى خسرت الشركة عطاءه وإبداعه. هذا لا ينافي وجود الكثير من المتميزين الذي حصلوا على التطوير المناسب والتقدير والتشجيع فحققوا طموحهم في الشركة.

استفاد الكثير من غير الأكفاء من عدم الشفافية فحصلوا على المحاباة والدعم حتى تسلموا مناصب تقنية وإدارية انعكست آثارها السلبية على إنتاجية الشركة وأدائها. وسنستعرض هنا مثالاً من إحدى الشركات.

العقل والطبل

تخرّج منصور من إحدى الجامعات الوطنية في إحدى الدول الأفريقية بدرجة الشرف الأولى، والتحق بشركتها الوطنية ليعمل في إحدى القطاعات التقنية المهمة. كان شعلةً من النشاط والحيوية، تقنياً من الدرجة الأولى، قيادياً بامتياز، ذا أخلاق عالية وتميز في التعامل مع الفريق حتى أحبّ العمل معه كل من عرفه. تنافس على كسبه جميع مدراء الإدارات التي عمل فيها خلال سنواته الأولى. قدّم بحثاً في سنته الثانية يعادل رسالة دكتوراه في بعض الجامعات.

أما زميله فريد فقد أنهى دراسة البكالوريوس في نفس الجامعة الوطنية التي تخرّج منها منصور ولكن بتقدير ناجح. التحق بعدها بنفس الشركة ليعمل كمهندس في نفس الإدارة. كان الفرق بينهما كالليل والنهار. يتذكر زملاؤهما كيف كان منصور يرأس خمسة من زملائه المهندسين بجدارة، بينما كان فريد يراجع منصور عدة مرات قبل أن يتخذ أي قرار فني، بل كان منصور يلقّن زميله فريد أسلوب المحاضرة ويصحّح له شرائح العرض أحياناً.

كان مدير الإدارة والرئيس المباشر آنذاك لمنصور وفريد أجانب، وكان تقييمهما بالتميز لأداء منصور بينما كان تقييمهما لأداء فريد يتراوح بين ضعيف وجيد فقط. حصل منصور خلال هذه السنوات الثمان الأولى من خدمته على ثلاث ترقيات بينما بالكاد حصل فريد على ترقية واحدة فقط.

مرّت السنوات وأصبح أحد المواطنين في هذه الدولة الأفريقية رئيساً للوحدة التي يعمل فيها منصور وفريد. كان رئيس الوحدة من زملاء فريد وأصحابه المقربين، فتغير تقدير فريد خلال سنتين من ضعيف إلى جيد جداً ثم إلى ممتاز، أما منصور فتناقص تقديره خلال هاتين السنتين من ممتاز إلى جيد جداً ثم إلى جيد. تم إضافة فريد إلى قائمة المتميزين وأصحاب الكفاءات بينما حذف

اسم منصور. لم يعد اسم منصور من المتميزين ولا أصحاب الطاقات بل من الموظفين العاديين، الذين لا يتم التطرق لهم.

حصل فريد على ترقيات متتالية كل عامين، وصار الحديث بين المدراء الجدد عن روعة فريد وضعف شخصية منصور. وهكذا أصبح العقل مشلولاً وصار الطبل مدوياً. حصل منصور بعد ثمان سنوات عجاف على ترقية واحدة بينما حصل فريد على أربع ترقيات وأصبح رئيس قسم. تنكّر فريد لزميله منصور فلا يكاد يسلِّم عليه.

أصاب فريد الغرور والعناد بعد كل هذه الترقيات واعتبر نفسه فلتة زمانه، فأصبح عالي الصوت وكأنه يخفي وراء ذلك ضعفه التقني. لا يضرّه ذلك، فقد استفاد من ميول بعض رؤسائه ومحاباتهم حتى أصبح مدير دائرة تقنية هامة جداً. والأدهى أنه حين يغيب بعض المدراء الآخرين في إجازاتهم، يصبح فريد مديراً لعدة إدارات تقنية مهمة جداً في آن واحد. أما منصور لا يعرفه أحد فهو أخصائي يعمل في مكتبه وينتظر آخر النهار، ليستريح من هذا الجو الخانق.

اتسم فريد بالمزاجية، فهو لا يراجع بريده الإلكتروني إلا أحياناً، متحيّز في اختيار من يعمل لديه لأسباب غير تقنية، ارتكب أخطاءً فنيةً سبّبت خسائر فادحة للشركة حالياً ومستقبلاً، ومع ذلك حصل على تقدير ممتاز لسنوات عديدة في الشركة.

فريد ليس فريداً من نوعه فهناك الكثير من أمثاله ممن تسلموا مناصب عليا وسبّبوا أضراراً فادحة للشركات وأعمالها وهناك المئات من أمثال منصور. هكذا يختفي صوت العقل ويرتفع صوت الطبل. والسؤال هو أين الشفافية ومراجعة التقييم على كل المستويات، ولماذا لم يسأل أحد عن منصور وأمثاله؟

أحسّ أحمد بالراحة، وهو يسمع هذه القصص فكلها تؤيد الشفافية. أخذ يحدث نفسه: "آه، لماذا يحارب بعض النواب الشفافية، ولماذا يسكت النواب الآخرون فلا يدعمونها؟ ألم يدرسوا هذه الحالات التي تدعم الشفافية في دوراتهم الإدارية التي تقيمها الشركة في الجامعات العالمية؟ حقاً إن هناك حجاباً غليظاً مغلفاً بكل أدوات الزينة كالبرامج التطويرية والاجتماعات الرنّانة وبكل أدوات الدعاية والإعلام ولكنها لا ترقى إلى أدنى مستوى من الشفافية".

قرّر أحمد أن يذهب إلى جمال ويستعرض كل ما سمعه، وكل ما أحسّه من اجتماع لجنة الشفافية الأخير، فالأمر لا يستدعي سوى قرار من الوزير والرئيس. لا داعي للقلق، فالشفافية لا تحتاج إلى تبرير، بل الغموض الذي يحتاج إلى ألف سبب وسبب.

الخطة التشغيلية

في اجتماع الرئيس الأسبوعي مع نوابه، وبعد استعراض عام لأخبار الشركة، فتح جمال المجال للنقاش. فأخبر نائبه للتنقيب والإنتاج بقية الحضور أن الخطة التشغيلية للتنقيب والإنتاج قد تم مراجعتها مع الرئيس وبناء عليه تم خفض ميزانية التنقيب والإنتاج بحوالى 20%، وأنه قد تم إرسالها إلى الإدارات الأخرى لإكمال الخطة في الوقت المحدد. فسأل نائب الرئيس للهندسة والمشاريع مستغرباً كيف يمكن أن تقدر قيمة المشاريع بميزانيات منخفضة لا يمكن تنفيذها على الواقع، بينما تبقى ميزانية حفر الآبار كما كانت عليه في الأعوام الماضية دون تخفيض، وكأن تخفيض 20% سيكون على حساب المشاريع وهذا لا يمكن تحقيقه حتى مع انخفاض الأسعار في العقود الأخيرة. أجاب نائب الرئيس للتنقيب والإنتاج بأنه قد خفض عدد الآبار بحوالى 10% وخفض تكلفة الحفر للبئر الواحد بحوالى 10%، ولكن عدد الآبار الجديدة المطلوب حفرها قد ازداد عن الأعوام السابقة نتيجة زيادة إنتاج الماء وضعف إنتاج الآبار في بعض الحقول.

أضاف نائب الرئيس للتسويق والتكرير بأن كمية البترول الخفيف والخفيف جداً في الخطة في تنازل مقارنة بالأعوام الماضية، بينما ازدادت كمية البترول المتوسط والثقيل، وهذا سيجعل العائد المالي أقل من المتوقع نظراً للفارق في الأسعار بين هذه الأنواع. فأجاب نائب الرئيس للتنقيب والإنتاج بأن أغلب حقول البترول الخفيف قد تم تطويرها وأن إنتاج الحقول المستقبلية في الغالب سيكون متوسطاً وثقيلاً.

تبع ذلك نائب الرئيس للمالية حيث علّق بأن ترسية المشاريع في النصف الأول من العام سيتطلب دفعات مبكرة للشركات العاملة، بينما من الأفضل أن تتأجّل إلى النصف الثاني. وهنا أجاب

نائب الرئيس للعقود بأن طرح المناقصات وترسية العقود سيتطلب على الأقل ستة إلى تسعة شهور وهذا سيجعل بدايتها في النصف الثاني على أحسن تقدير.

وهكذا اتفق الجميع مع جمال أن يتم إنهاء الخطة التشغيلية وأن تعرض عليه خلال الأسبوع القادم ليتمكن من عرضها على الوزير قبل انعقاد مجلس الإدارة.

الجدير بالذكر أن الوزير هو أحد أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك رئيس الشركة، بينما يوجد هناك أربعة أعضاء من أقطاب الصناعة النفطية في العالم، منهم أحد المواطنين المتقاعدين من الشركة سابقاً.

الرئيس والعائلة المنكوبة

تذكّر أحمد قبل أن تعود لجمال إحدى الحالات المؤثرة التي ناقشها مع زملائه كجزء من دراساته العليا في إدارة الأعمال بعنوان "الرئيس والعائلة المنكوبة"، فهي تدعم مبدأ الشفافية. كانت القصة كما يلي:

جاء رئيس إحدى الشركات إلى مكتبه صباح يوم من الأيام فوجد رسالة من شخص اسمه سعيد يقول إنه أحد موظفي الشركة المتقاعدين. لم تكن الرسالة عادية، فقد وضعت النقاط على الحروف. ولكن دعنا نتعرّف إلى سعيد وعائلته المنكوبة قبل أن نطّلع على الرسالة.

وُلد سعيد من أب يعمل في الشركة، ولكنه قلّما كان يراه. كان الأب مشغولاً في عمله إذ كان يعمل سائقاً للشحن الثقيل ينقل معدات الحفر إلى المناطق النائية. وكانت رحلته تستغرق شهرين يعود بعدها إلى منزله أسبوعاً ثم يعاود السفر مرة أخرى. يتذكّر الابن الأكبر، سعيد، عندما كان صغيراً كيف كان الأب يعود إلى منزله مغبر الشعر، أسمر الجلد من حرارة الشمس اللاهبة. لم يتأفف الأب ولا العائلة، بل وجدوا في ذلك خدمة لوطنهم وللشركة. وعلى هذه الأكتاف، اكتشفت الشركة العشرات من الحقول فبنت أمجادها وسطّرت تاريخها.

ترعرع سعيد وأنهى مرحلة الدراسة الثانوية وكان طموحه أن ينهي دراسته الجامعية. ولكن شاءت الأقدار أن يُصاب والده بمرضٍ شديد كان سببه عمله الشاق للشركة طيلة حياته، فأوصى ابنه سعيداً وهو على فراش مرضه أن يواصل المسيرة، فيلتحق بالشركة ويخلص في عمله.

بعد أن انتقل والد سعيد إلى رحمة الله، كان على الابن الأكبر، سعيد، أن يتولى رعاية العائلة. عرضت الشركة فرصاً تدريبية لحاملي الشهادة الثانوية، فلم يتردّد سعيد عن الالتحاق

بالشركة كمتدرب ثم أصبح فنياً في قسم التبريد والتكييف بدائرة الخدمات.

استمر سعيد في عمله طيلة خمسة وعشرين عاماً اشتهر فيها بالإخلاص والأخلاق العالية. رُزق فيها بثلاثة أولاد كبروا، وأمامهم والدهم سعيد، المثال الحي للعمل والجد والنظام. حرص سعيد أن يحقق في أولاده الثلاثة أمنيته الغائبة فأصرّ عليهم أن يواصلوا دراستهم ويكملوا الشهادة الجامعية.

قبل عدة أعوام قرّرت الشركة أن تركز جهودها على قطاعات التنقيب والإنتاج والقطاعات الأخرى التي تعتبر نواة عمل الشركة كالهندسة والمشاريع والتكرير والتسويق وغيرهم. فقرّرت الشركة آنذاك عرض قطاع الخدمات والصيانة والتغذية وغيرهم في مناقصات وعقود على مقاولين وشركات أخرى للقيام بها، مما سيخفض عدد الموظفين العاملين في هذه القطاعات. وهكذا تم تسريح الكثير من الموظفين المواطنين حسب برنامج التقاعد المبكر وتم نقل البعض الآخر إلى قطاعات أخرى. وكان من ضمن المواطنين الذين شملهم هذا القرار سعيد حيث قرر التقاعد المبكر بدلاً من أن يتم نقله كمتدرب جديد إلى منطقة نائية في آخر عمره. ترك سعيد الشركة والغصة في حلقه فقد قضى سنوات عمره مخلصاً متفانياً في خدمة الشركة، وكانت أمنيته أن يعمل عشر سنوات أخرى.

أنهى الأبناء الثلاثة دراستهم في تخصصات الحاسب الآلي والهندسة البترولية والهندسة الميكانيكية، فكان طبيعياً أن يتقدموا إلى الشركة التي أفنى جدهم وأبوهم عمرهما في خدمتها. كان أبوهم سعيد متأكداً أن الأمر لا يستدعي أكثر من عدة أسابيع لإنهاء إجراءات المقابلة والتوظيف وسيكون له أبناء ثلاثة في خدمة الشركة. مرّت عدة أشهر دون أي خبر فبدأ سعيد يتساءل عن السبب وهل يحتاج إلى طلب المساعدة؟ فكر سعيد في نفسه: "نحن أسرة قامت الشركة على أكتافنا وأخلصنا لها حتى آخر يوم من عملنا. ألا يشفع ذلك لأبنائنا وخاصة أنهم جامعيون في تخصصات مهنية مهمة لصناعة النفط؟".

بعد أيام مريرة من التفكير والانتظار، قرّر سعيد أن يكسر حاجز الصمت فطلب اجتماعاً مع نائب الرئيس للخدمات ليستشيره في الأمر. استجاب نائب الرئيس فسعيد موظف مخلص قضى عمره في دائرة الخدمات. تحدث سعيد مع نائب الرئيس وشرح له الوضع وطلب منه المساعدة. كان نائب الرئيس متعاطفاً مع سعيد فوعده بالتحدث مع بعض المسؤولين. ولكن انقضى شهران ولم

يرجع نائب الرئيس لسعيد. بعد هذه المدة الطويلة، قرّر سعيد أن يكتب رسالة لرئيس الشركة فالأمر يستدعي تدخله المباشر. فكتب ما يلي:

سعادة رئيس الشركة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحيةً طيبة وبعد:

أشكرك على إتاحة الفرصة لي فقد عوّدتنا على سعة صدرك وبابك المفتوح.

كان والدي موظفاً مخلصاً للشركة، قضى حياته في المناطق النائية حتى آخر أيام عمله. وقضيت عمري موظفاً متفانياً في دائرة الخدمات حتى قرّرت الشركة تقليص أعمالها في هذا النطاق فاضطررت إلى التقاعد المبكر.

رزقني الله ثلاثة أبناء أنهوا دراستهم الجامعية في تخصصات الحاسب الآلي وهندسة البترول وهندسة الميكانيكا. وقد تقدموا للتوظيف في الشركة منذ عشرة أشهر ولكن دون جدوى. هذا مع العلم أن أحدهم تخرّج مهندساً بدرجة الشرف من إحدى الجامعات العالمية المرموقة. أرجو من سعادتكم المساعدة.

حفظكم الله ورعاكم.

ابن الشركة البار

سعيد

الرئيس وصناعة القرار

يعيش رئيس الشركة في شدّ وجذب بين نداء العقل والضمير والمسؤولية من جانب وبين المصلحة الشخصية وقبول الأمر الواقع ومجاملة فريق العمل من جانب آخر. فهل ينجح جمال في هذا الاختبار فينتصر العقل والضمير على مصلحته الشخصية، فيخلد اسمه في قلوب العاملين؟

إن أمام جمال القرارات الصعبة التالية، وهي فرصته ليعمل مع معالي الوزير ليطبق قيم الشركة من الشفافية والعدالة، فيضمن النجاح للشركة ويكسب قلوب العاملين:

- هل يعمل مع الوزير لنقل الشركة من الغموض إلى الشفافية؟ هل يسمع كلام نائبه للموارد البشرية، أحمد، فيصرّ على الشفافية ويدفع نوابه الآخرين إلى قبولها؟ أم يترك الأمور حتى تموت الشفافية في لجنتها بعد عدة اجتماعات؟ ثم ما ذا تفعل الشركة بحملات اللغط والتشويه إذا لم تنشر المعلومة الدقيقة والصحيحة؟

- هل يعرض على الوزير الدراسات التي أجراها نائبه للموارد البشرية مع الاستشاريين والتي كشفت فداحة الأضرار التي لحقت بالشركة نتيجة المحاباة في التوظيف والتطوير؟ هل يتابع الرئيس مع نوابه ويخلص الشركة من عديمي الكفاءة، فيوفر بذلك مليارات الدولارات، وتزداد الإنتاجية حوالى 30%؟

- لو كان جمال هو رئيس الشركة التي تقدم لها سعيد وعائلته المنكوبة برسالته، فهل:

- يوظف أبناء سعيد، خاصة أن أحدهم مهندس تخرّج بدرجة الشرف من جامعة مرموقة؟

- لو كان هناك مئات مثل سعيد تم تسريحهم من قطاع الخدمات، ويعمل الآن آخرون بدلاً عنهم تم توظيفهم عبر مقاولين برواتب متدنية وبدون أي حوافز كانت الشركة تقدمها لسعيد وأمثاله، فهل يقرِّر رئيس الشركة، جمال، إصلاح ما أفسده الدهر، فيعيد قطاع الخدمات إلى سابق عهده؟

هذه الأسئلة وغيرها، الكثير الكثير، يجيب عليها الدارسون في ورش العمل، ليتعلموا صناعة القرارات الصعبة يومياً. إن هذه القرارات هي التي تحدِّد مستقبل الشركات وسعادة العاملين فيها، وهي التي تميِّز الشركات الرائدة المؤتمنة على الثروات الوطنية من الشركات الفاشلة التي تعمّها الفوضى والمحاباة.

الجزء الثاني
تجربة في الإدارة

هذه التجربة تعكس خبرة سنوات عديدة لرئيس شركة نفط مساهمة ومدرجة في الأسواق العالمية. وسيتم الحديث هنا عن الأمور التالية:

- كيف انتقلت الشركة خلال عام واحد من الغموض وعدم المصداقية إلى مسار جديد حافل بالنمو والثقة والشفافية؟

- كيف استطاعت قيادة الشركة تحديد رؤية واضحه قابلة للتحقيق أشعلت نار الحماس وحقّقت أهداف جميع الأطراف المشاركة؟

- ما هي الصعوبات التي واجهتها الشركة في البلد المضيف وفي الأسواق العالمية؟

الجدير بالذكر أن هذه الشركة وبعض مواصفاتها قد لا تكون حقيقية بل مستعارة، فالمهم أن نتطرّق بالتفصيل لأيام الرئيس في هذه الشركة والقضايا المهمة جداً التي تشغل باله وتملأ وقته والتي يجب دراستها والتعامل معها بكل مهنية وإخلاص.

قبل الالتحاق

أنهى عادل دراسته في إحدى الجامعات العالمية المرموقة، ثم عمل أكثر من عشرين عاماً في إحدى الشركات وقد تدرّج في مناصبها الفنية والإدارية حتى أصبح مديراً لعدة سنوات.

تحدث معه أحد زملائه وكان رئيساً للشركة الوطنية في بلاده وذلك خلال أحد المؤتمرات الدولية عارضاً عليه فرصةً للعمل كرئيس لشركة نفط مدرجة في الأسواق العالمية (سنطلق عليها اسم "الشركة") تملك شركتهم الوطنية أكثر من نصف أسهمها وتقع منطقة عملها في إحدى الدول الأفريقية.

بعد أسابيع قليلة، تلقّى عادل اتصالاً تلفونياً من سليم وهو أحد أعضاء مجلس إدارة شركة النفط المدرجة، واتفق معه على موعد المقابلة الشخصية. وهكذا سافر عادل والتقى بسليم لأول مرة، ففتح هذا اللقاء عيني عادل على عالم آخر ألا وهو عالم الأخوة العابرة للحدود والفوارق، فقد شعر بأن بينه وبين سليم آلاف المشتركات رغم أنه لم يره قبل هذا اليوم. كان اللقاء ناجحاً بكل المقاييس. بعد عدة أسابيع اتصل سليم بعادل وحدّد معه موعداً للقاء مجلس إدارة الشركة في مكتب الشركة الرئيسي. سافر عادل إلى مقر الشركة الرئيسي وقابل مجلس الإدارة. كانت المقابلة طويلة تركزت فيها الأسئلة على خبرات عادل الفنية والإدارية وعن الأعمال في المناطق المغمورة وأسواق المال وأوضاع الشركات الصغيرة واختلافها عن الشركات الوطنية الكبيرة. وهكذا تمت الإجراءات وبدأ عادل عمله في الشركة الجديدة بعد أن قدّم استقالته من الشركة السابقة.

الشركة

تملك الشركة حق الامتياز الكامل لتطوير حقول البترول والغاز في البلد المضيف في أفريقيا حيث توجد حقول للبترول والغاز تم اكتشافهم في السبعينات الميلادية وقد أنشأت بعض المعامل وحفر الكثير من الآبار. وقد اشترت الشركة الوطنية أكثر من نصف أسهم الشركة قبل عشر سنوات تقريباً، وكان الإنتاج آنذاك عدة آلاف من البراميل يومياً فقط. وبدأت الشركة في إصلاح بعض المعامل وحفر وصيانة الآبار وأنشأت معملاً لمعالجة الغاز والبترول، حتى بلغ الإنتاج حوالى ثلاثين ألف برميل يومياً عند التحاق عادل كرئيس للشركة.

حدّد مجلس الإدارة مهمة رئيس مجلس الإدارة بالعلاقة مع المستثمرين والأسواق العالمية في أوروبا وأمريكا وبالحكومة في البلد المضيف. أما مهمة عادل كرئيسٍ تنفيذي فكانت تتركز على عمليات الشركة من حفر وإنتاج وصيانة وهندسة ومشاريع وغيرهم.

إن العمل في شركة صغيرة ومدرجة في الأسواق العالمية وذات امتياز في بلدان عالمية يختلف كثيراً عن العمل في الشركات الوطنية والمنتجة في بلد الشركة الأم، وهنا بعض أوجه الاختلاف:

1- يعمل في الشركة الوطنية الكبرى عشرات الآلاف من الموظفين وبها مئات الإدارات المختلفة ويتركز عمل مدير الإدارة فيها على تخصصه وإدارته ولا يمكنه الإطلاع على كامل ما يجري في إدارات الشركة المختلفة نظراً لسعة الشركة وتعقيد عملياتها وكثرة موظفيها. أما فريق الإدارة في الشركة الصغيرة نسبياً فتجمعهم غرفة اجتماعات واحدة فمدير الإنتاج يتحدث إلى مدير الصيانة ومدير التسويق ومدير المالية ومدير الموارد البشرية وهكذا. لذا فمن الطبيعي أن يكسب

مدير الإدارة في الشركة الصغيرة سعة في الأفق والتفكير والإطلاع على كل العمليات بينما يغوص مدير الإدارة في الشركة الكبرى بعمق في تخصص إدارته.

2- الشركة الوطنية تدير الكثير من المشاريع والحقول ونظراً لسعة عملياتها فلديها ميزانية مالية ضخمة وتتّسم بمرونة أكثر من الشركات الصغيرة ذات الميزانية الأقل والحقول الأقل عدداً حيث فيها النجاح والفشل بارزان للعيان سريعاً لذا لا يمكن التغاضي عنهما.

3- الشركات العاملة في دول أجنبية تحتاج إلى موافقة حكوماتها على المشاريع وميزانياتها بصورة دورية وهذا يستغرق الكثير من الوقت والجهد، بينما يمكن للشركة الوطنية الحصول على موافقة حكومتها المالكة لها بسرعة ومرونة أكثر.

4- الشركات الصغيرة ذات هيكل إداري أفقي تقل فيه المستويات والبيروقراطية الإدارية فيقترب الموظفون كثيراً من رئيس الشركة الذي يرأس مباشرة مدراء الإدارات والذين بدورهم يرأسون بقية المهندسين والموظفين. أما في الشركات الكبرى فيرأس رئيس الشركة نواب الرئيس والذين يرأسون بدورهم مدراء عامين وهكذا تنازلياً إلى رؤساء الأقسام الذين يرأسون بدورهم رؤساء الوحدات وهكذا يكون السلم الإداري عامودياً بدلاً من أن يكون أفقياً. لذا تشيع روح العائلة في الشركات الصغيرة بينما تسبح الشركات الكبرى في بحر من التعقيدات الإدارية.

5- الشركات الوطنية تملك الكثير من الدوائر المتخصصة بإمكانياتها الهندسية والفنية فكل إدارة تتمتّع بالكثير من الطاقات داخل الشركة لتدعم بها بقية الإدارات. أما في الشركات الصغيرة فيحتاج الفني أن يعتمد على إمكانياته الذاتية أو على شركات الخبرة الخارجية.

6- تلتزم الشركات المدرجة في الأسواق العالمية بأنظمة السوق ومنها الشفافية المالية فيتوجب عليها أن تعلن عن نتائجها الربع سنوية والحولية من ميزانية وأرباح وخسائر كما وتعلن عن مستوى الإنتاج والحفر وعن خطط التطوير المستقبلية حيث يقوم المحللون الماليون بدراسة الشركة وتحليل نتائجها ونشر توقعاتهم القيمية والمالية للشركة. ويتعرض سعر الأسهم للكثير من التذبذب نتيجة أسباب داخلية في الشركة وخارجية عنها. كما وتنشر الشركة المدرجة احتياطياتها الغازية والبترولية بعد تدقيقها من مكاتب فنية عالمية، بينما تكتفي الشركات الوطنية بدراسة داخلية لاحتياطياتها وبإرسال نتائجها المالية لحكوماتها كمالك رئيسي للشركة.

7- تعلن الشركات المدرجة أي تغيير يطال مجلس إدارتها أو رئيسها التنفيذي أو الوظائف الإدارية العليا في الشركة. والسبب في ذلك الاعتقاد بأن ما يزيد عن 40% من نجاح الشركات هو بسبب كفاءة إدارتها الفنية والمالية والإدارية. لذا فإن الأسماء الإدارية اللامعة تملك وزناً ومصداقية في الأسواق العالمية. أما الشركات الوطنية فيتم إجراء التغيير في الإدارة دون الحاجة لأخذ ردة فعل السوق والمستثمرين في الحسبان.

8- تتمتّع الشركات المدرجة بحصانة معنوية ضد بعض الضغوط المحلية فقوانينها وإدارتها تحكمها قوانين السوق. لذا فإن أي تغيير يطال إدارتها لا بد من شرحه للمستثمرين فهو تصرف يقوم به مجلس الإدارة المنتخب نيابةً عن المساهمين. أمّا في الشركات الوطنية فقراراتها وتغييراتها الإدارية لا تحتاج إلى تأييد من المستثمرين بل هو راجع لمجلس الإدارة ولحكومتها المالكة لها.

إدراج الشركات في الأسواق

الشركات المدرجة في الأسواق إمّا أن تكون قد تأسست منذ البداية كشركات مدرجة من أموال المستثمرين أو تكون شركات خاصة أو وطنية تم إدراجها بعد مدةٍ من تأسيسها. ويلاحظ ما يلي:

1. تسعى الشركات لإدراج أسهمها في السوق للحصول على مبالغ استثمارية مستقبلية لقاء إصدار أسهم جديدة وبذلك يتعرض المالك الرئيسي أو المساهمين الأساسيين إلى تخفيض حصصهم تدريجياً. وفي الغالب يستحق المساهمون أصواتاً تتناسب مع عدد أسهمهم للتأثير على صناعة القرارات فيحق لهم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتحديد نسبة توزيع الأرباح وغيرها. مع العلم أنه من الممكن إصدار أسهم وبيعها شريطة أن لا يحق لمالكيها حق التصويت. ولذلك يعتبر أي إدراج ولو كان بنسبة قليلة هو فاتحة لإدراجات متتالية في المستقبل تبعاً لحاجة المالك الرئيسي واستعداد الأسواق، وهو قرار استراتيجي خطير لا بد من دراسته بعناية فائقة جداً.

2. يختار المالك الرئيسي أو المساهمون الأساسيون الوقت المناسب للإدراج لأن قيمة الشركة المزمع إدراجها يزداد حين يرتفع سعر البترول وكمية الإنتاج أو عند اكتشاف حقول جديدة. فلا تدرج الشركة نفسها وسعر البترول منخفض لأن هذا سيقلِّل من قيمتها السوقية عند الإدراج فيقل العائد المالي على المالك الأصلي.

3. بعد الإدراج يحق للمساهم المستثمر أن يبيع أسهمه بالسعر الذي يراه مناسباً دون تحديد سقف معين أو يحتفظ بأسهمه، لذا لو أرادت الشركة الوطنية شراء أسهمها من السوق في المستقبل فقد تضطر لدفع قيمة مضاعفة لها.

4. العائد المالي والمردود المادي للشركة الوطنية في صناعة النفط والغاز قد يصل إلى أكثر من 30% ولمدةٍ طويلةٍ تقدّر بعشرات السنين، لذا فهو يفوق أي استثمار في مجال آخر قد يحقق بين 10-15%. ونظراً لأنه في البلد المالك فهو بعيد عن المخاطر والتقلبات غير المحسوبة.

5. الشركات المدرجة ملزمة بنظام السوق من شفافية في نشر الاحتياطيات البترولية والغازية والنتائج المالية مما يوفر للمحللين الماليين مادة كافية لتقييم الشركة والبلد المنتج من جميع النواحي المهمة للمستثمرين العالميين.

الأسبوع الأول

إن الالتحاق بشركةٍ جديدةٍ هو دخول مجتمع جديد بما فيه من تجمعات صغيرة ولوبيات وبماله من عادات وقيم وتقاليد ونظم وقواعد يعمل بموجبها. لذا فإن الملتحق الجديد سيكون عرضة للاختبار غير المباشر من زملائه في الشركة وقد يكون عرضة للترغيب والترهيب حتى ينسجم مع عادات الشركة وتقاليدها. وهذا الأمر غالباً ما يتم إذا كان الملتحق في مستويات فنية وإدارية أقل من منصب رئيس الشركة، أما حين يتعيّن رئيس جديد للشركة فالأمر أكثر تعقيداً. إن مسؤولية رئيس الشركة أن يدرس أوضاع الشركة ويقيم أداءها ويحدد مواضع الخلل إن وجد ويحاول أن يبني فريق عمل يتناسق معه فكرياً وقيمياً لينطلق في عملية التغيير والبناء. أما إذا كان أداء الشركة مرضياً فعلى الرئيس الجديد أن يوثق علاقاته مع فريق العمل القائم ويدفع الشركة قدماً للحفاظ على أدائها المتفوق.

لقد اهتم عادل كثيراً بعلاقته مع رئيس مجلس الإدارة، تاركاً له التركيز على المستثمرين والأسواق والعلاقة مع الحكومة المضيفة، بينما ركّز جهوده على العمليات الإنتاجية وفريق العمل. كان هدف عادل الأول والأخير أن ينجح في هذه المهمة فلا مجال للفشل، إذ إن نجاحه سيمثل تجربةً ناجحةً في أذهان الكثير من زملائه.

قضى عادل الأسبوع الأول في التحدث مع المدراء وبعض المسؤولين في الشركة وشدّ انتباهه رسالة غير موقعة من أربع صفحات وصلت إلى مكتبه تتحدث بإسهاب عن بعض المدراء وعن تاريخ الشركة وعن سبب إبعاد بعض الموظفين سابقاً. لم يعرها اهتماماً لأن الرسائل الكيدية غير الموقعة أسلوب رخيص يتّبعه ضعاف النفوس أحياناً لتشويش العلاقات. ولكنها تركت لديه بعض التساؤلات والملاحظات التي أراد التأكد منها في مستقبل الأيام.

الشهر الأول

قرّر عادل أن يزور البلد المضيف للمرة الأولى في حياته ليجتمع بالمسؤولين في الهيئة الحكومية التي كانت مسؤولة عن تنسيق العلاقات مع الشركات العاملة والموافقة على خطة عملها وكان يرأسها أحد الوزراء. كما وأراد أن يزور منطقة العمل وكان من الطبيعي أن يصحبه في هذه الرحلة مدير عام مكتب الشركة في البلد المضيف وهو المسؤول عن العلاقة والاتصال مع الحكومة المضيفة وكان يعمل بالتناوب مع مدير التسويق في مكتب الشركة الرئيسي (يعمل أحدهما خمسة أسابيع في عاصمة البلد المضيف، كمدير عام لمكتب الشركة هناك ثم يعود إلى مكتب الشركة الرئيسي ليعمل كمدير للتسويق خمسة أسابيع، ثم يعود بعدها إلى البلد المضيف وهكذا دواليك) وكان الاثنان في قمة التنسيق والمناغمة إلى درجة يصعب أن يتصوّر أحد أنه يتعامل مع شخصين مختلفين. وقد بدآ عملهما في الشركة كفنيين وتطوّرا في الشركة حتى أصبحا يعملان بالتناوب في منصبيّ مدير تسويق البترول ومدير عام مكتب الشركة في البلد المضيف.

تميّز هؤلاء الزملاء بحرارة الصحبة وتنوع الحديث عن الشركة وتاريخها وصعوباتها وعن خبرتهم الغنية بالتجارب في البلد المضيف وعلاقتهم بالموظفين الآخرين. وهكذا استغرقت الرحلة أسبوعاً كاملاً، زار عادل مع زملائه أثناءها مكتب الشركة في البلد المضيف واجتمعوا مع رئيس الهيئة الحكومية وهو برتبة وزير وكان في قمة المودة للمدير العام ومدير التسويق. وكذلك زاروا منطقة العمل وقضوا ثلاثة أيام في جولة على الحقل ومعمل معالجة البترول والغاز واجتمعوا مع مجموعة كبيرة من الموظفين.

تركت هذه الرحلة مع المدير العام ومدير التسويق لدى عادل انطباعاً جيداً عن هؤلاء المسؤولين، فقد تبيّن له أنهما أكفاء ولهما علاقات قوية مع الحكومة المضيفة. لذا اجتمع عادل بعد

عودته مع رئيس مجلس الإدارة في المكتب الرئيسي وأبلغه كامل رضاه عن مستوى العمل في الحقل.

الشهر الثاني والثالث

من المتعارف عليه في عالم القيادة أن الرئيس الجديد يملك فسحةً زمنيةً قد تبلغ مائة يوم أو أكثر لإجراء التغييرات الهيكلية والإدارية الضرورية لتحقيق طموحات الشركة المستقبلية. لم يكن هذا مهماً لعادل فهو ليس مغرماً بالتغيير من أجل التغيير بل إن الاستقرار والمواصلة مع النجاح أجدى من تغييرٍ قد يجلب معه خطر الفشل. لقد كان تركيزه على حفر الآبار ومستوى الإنتاج وتقليل التكاليف وأداء المقاولين في تنفيذ المشاريع. وقد شدّ انتباهه كثيراً أن دائرة الهندسة والمشاريع هي من أضعف الإدارات وأن مديرها السابق كان عرضةً للتغيير المتكرر في السابق. والجدير بالذكر أن آخر مدير للمشاريع قد ترك العمل قبل التحاق عادل بعدة أشهر فقط. أما المشاريع المنفذة من قبل المقاولين فكانت تعاني من الكثير من الملاحظات الفنية فمعمل معالجة البترول والغاز المنشأ حديثاً يعاني من الكثير من المشاكل ولا يوجد لدى الشركة إلا مهندس مشاريع واحد في منطقة العمل (وكان يعمل خمسة أسابيع ثم يجاز خمسة أسابيع وهكذا كان بقية المهندسين والموظفين الأجانب في البلد المضيف). وقد شدَّ انتباه عادل مدى تدخل مديرين اثنين لدائرتين لا دخل لهما بالعمليات في إدارة العمليات الإنتاجية وفي مراقبة المشاريع والعلاقات مع المقاولين والعقود. وهذان المديران هما مدير التسويق ومن يتناوب معه وهو مدير عام الشركة في البلد المضيف. فأحدهما مثلاً يدير المحادثة الرئيسية عن العمليات الإنتاجية بين المكتب الرئيسي ومنطقة العمل كل صباح. وكان الحديث عن العقود والمقاولين معهما موضوعاً شيقاً ومفعماً بالحرارة. وهذا ما احتار فيه عادل كثيراً، فلماذا يتدخل هذان المديران غير المسؤولين عن العمليات في كل مفاصل الشركة المهمة؟

احتار عادل كثيراً فسأل مدير الهندسة والمشاريع آنذاك وكان قد عُيِّن مؤقتاً قبل عدة أشهر وبعد مغادرة المدير السابق، فنصح عادل صراحةً وبعدم التعرض لهذين المديرين، وأوضح له أنهما مؤثران ولهما علاقات قوية داخل الشركة وداخل البلد المضيف. وهنا ازداد ولع عادل بالموضوع

فتتبع أسماء من تركوا الشركة وكان منهم رئيس الشركة السابق ومدير المالية السابق الذي لم يعمل طويلاً والعديد من موظفي إدارة المشاريع وإدارة العقود والمقاولات.

وذات يوم وصلت عادل رسالة أخرى غير موقعة ولكنها أكثر تفصيلاً وصراحةً هذه المرة عن سابقتها فهي تتكلم عن هذين المديرين بالإضافة إلى بعض المدراء الآخرين وعن مصالحهم المادية مع المقاولين وهذا ما يفسر دفاعهم المستميت عن أدائهم السيّئ. دفع هذا عادل أكثر للبحث عن بعض من تركوا الشركة للاجتماع بهم عسى أن يفهم ما يجري في الشركة. وقد تمت هذه اللقاءات وكانت تجري بعد انتهاء الدوام وبعيداً عن عيون الآخرين وكان سؤال عادل عن قوة هذين المديرين وكيف تسلّما هذه المناصب وكيف تكون لهما هذه القوة في التأثير إن كان هذا الأمر حقيقياً؟ ولماذا لم يتسنَّ لإدارة الشركة وللمدقق الحكومي والداخلي كشف أي تلاعب أو تعارض مصالح حتى تاريخه؟

من المعلوم في علم الإدارة أن أي مدير يستميت في منصبه ولا يوافق على تغيير موقعه الإداري قد يكون مستفيداً في مصلحة تتعدّى وظيفته الرسمية فهو لا يحب خسارتها. وهذه المصلحة قد تكون مالية أو سلطوية أو غيرهما. لذا قرّر عادل أن يستخدم هذه الوسيلة عسى أن تكشف بعض المستور. كما وأراد أن يكسر هذه الحلقة القوية التي تربط بين هذين المديرين المتناوبين. إن تناوب الاثنين على منصبين مهمين جداً وهذا التنسيق الدقيق بينهما يوحي بالكثير، فهو شيء جميل يؤدِّي إلى أداء افضل، إلا أن يهدف إلى مصالح شخصية.

فكّر عادل أن يعيِّن أحدهما كمدير للمشاريع ويكون مقره في منطقة العمل، ليتابع عن كثب مع المقاولين وليبقي الشخص الآخر مسؤولاً عن الدائرتين الحاليتين في آن واحد. وشرح للمديرين المعنيين بإيجابية أنهما من أنشط المدراء والأكثر حرصاً والأقدر على إدارة المشاريع التي تعاني من تأخير في التنفيذ وزيادة في التكلفة نتيجة التغييرات المتواصلة في العقود. كان الأمر مفاجئاً لهما في البداية، فلم يبديا اعتراضاً، ولكن بعد عدة أيام أرسل أحدهما إلى عادل معترضاً، وقال لعادل بصراحة إن نقله للمدير الآخر إلى إدارة المشاريع يقصد منه الإضرار به. لقد هال عادل هذا الموقف الرافض والصريح من قبلهما مما جعله أكثر رغبةً في الدفع بالأمور إلى الأمام عسى أن يكتشف دليلاً أوضح. أصّر عادل على اقتراحه وأصدر أمراً رسمياً بهذا التغيير. توتّرت أجواء العمل، وتدخل رئيس مجلس الإدارة رسمياً ليثني عادل عن هذا القرار ووصفه بالقرار الخاطئ. لم

يكن هذا كافياً فقد وصلت رسالة من قبل الهيئة الحكومية موقعةً من الوزير المسؤول في البلد المضيف آنذاك تنتقد عدم وجود مدير عام دائم مما يعني ضرورة بقاء الاثنين على تناوبهما السابق. وفي خلال هذه الفترة تم تنسيق اجتماع بين الشركة وبين الهيئة الحكومية للموافقة على الميزانية التشغيلية وبعض المشاريع التطويرية وحضر الاجتماع عادل ومعه بعض المدراء ومن ضمنهما المديرين المعنيين وثلاثة من موظفي الهيئة الحكومية. استغرق الاجتماع ثمان ساعات ولم توافق الهيئة على أيٍ من مشاريع الشركة بل اتّسم الاجتماع بالحدّية والسلبية وأخبر موظف الهيئة عادلاً منتهراً أن هذا أسوأ اجتماع عقدته الشركة مع الهيئة في تاريخها. وكان هذا الموظف قريباً جداً من هذين المديرين طيلة السنوات الماضية.

في تلك الليلة أحسّ عادل بمرارة المواجهة، فهاتف رئيس الشركة الوطنية وأخبره بأن الأمور أكثر تعقيداً وأن هؤلاء الأشخاص أكثر قوةً وتأثيراً مما يتصوره البعض. كان الوقت حوالى العاشرة مساءً بتوقيت البلد المضيف. وبعد نصف ساعة تقريباً رنَّ جرس هاتف عادل وإذا به معالي نائب رئيس مجلس إدارة الشركة الوطنية آنذاك وكان في أوروبا. كان هذا أول اتصالٍ مباشرٍ لعادل مع معاليه، وقد سمع من معاليه مباشرةً دعمه اللامحدود وثقته الكاملة. لقد كانت هذه المكالمة وهذا الدعم والثقة الغالية سبباً رئيسياً وحافزاً مهماً دفع عادل إلى مواصلة العمل للكشف عن الحقيقة مهما كان الثمن.

رجع عادل من البلد المضيف إلى المكتب الرئيسي وشرح ما حدث لرئيس مجلس إدارة الشركة، والذي اقترح عليه أن يعيد المديرين إلى منصبيهما السابقين وأن يلغي قراره بتعيين أحدهما مديراً للمشاريع لأن هذا سيسهل الأمور كثيراً. تحت قسوة الواقع، وافق عادل مضطراً وألغى قراره السابق، وبعد أسبوعين عقدت الشركة اجتماعاً آخر مع الهيئة الحكومية، وافقت فيه الهيئة وبسرعة على كل المقترحات التي تم رفضها في الاجتماع السابق. وهنا عرف عادل مدى قدرة هؤلاء المدراء على التأثير على موظف الهيئة، وبقي السؤال المحير، فهل لهما مصالح شخصية أم أن ما يقومان به يعبِّر عن نيةٍ صادقةٍ لخدمة الشركة؟

بداية الحقيقة

يكتفي بعض الرؤساء والقادة بالتركيز على الأمور الكلية فلا وقت لديهم للنظر إلى التفاصيل. بينما يوجِّه البعض اهتمامهم للتفاصيل فيغوصون في أعماقها وتغيب عنهم الصورة الكلية. والأفضل أن يجمع القادة بين الاهتمام بالكليات دون إهمال التفاصيل الدقيقة حسب ما تقتضيه الحاجة والظروف المحيطة.

ذات يوم جاء أحد موظفي العقود والمقاولات إلى مكتب عادل، وأخبره أن لديه معلومة مهمة جداً وأنه ينتظر التفاصيل ليوافيه بالتفاصيل كاملة. بعد يومين جاء الموظف وهو يحمل ملف عقد رافعة بحرية طلبت الشركة تأجيرها وسلّم المقاول عطاءه في المكتب الرئيسي في شهر مارس ومن ثم تمّ إرسالها إلى مكتب الشركة في البلد المضيف ليتم فتح المظروف في وجود موظف الهيئة طبقاً للقوانين المعمول بها في الشركة. وفتحت المظاريف في شهر يونيو ومن ثم تمّ إرسال أوراق العطاء بعد فتح المظاريف إلى المكتب الرئيسي ليتم دراستها من قبل قسم العقود. الغريب أن أوراق العطاء التي سلّمها المقاول في شهر مارس في المكتب الرئيسي وتم فتحها في البلد المضيف كانت مؤرخة بشهر مايو (أي شهرين بعد تسليم المظروف الأصلي في المكتب الرئيسي)، والسؤال كيف يكون تاريخ الرسالة متأخراً عن موعد تسليمها بشهرين؟ لا يكون هذا إلاّ في حالةٍ واحدةٍ وهي أنه تم التلاعب بالمظروف في مكتب الشركة بالبلد المضيف وأن المدير المسؤول قد يكون على علاقةٍ بالمورد وربما قد أرشده إلى تغيير العطاء وتسليمه مرةً أخرى فنسي المورد وأرّخه بتاريخ تسليمه الحقيقي وهو شهر مايو وليس بتاريخ تسليم المظروف في المكتب الرئيسي وهو شهر مارس.

بدأت الأمور تتكشف قليلاً قليلاً فأخذ عادل الأوراق المذكورة إلى محامي الشركة وكان يعمل فيها لعدة سنوات فسأله عن رأيه ولكنه هزَّ رأسه ولم يبدِ رأياً. بعد ذلك اجتمع عادل مع رئيس

مجلس إدارة الشركة وعرض عليه الأوراق وأبدى له شكوكه القوية وطلب منه النصيحة. طلب رئيس مجلس الإدارة من مدير المالية الحضور إلى مكتبه وسلمه أوراق عطاء المورد للرافعة البحرية وطلب منه دراستها وإبداء رأيه وأن يقدم له تقريراً عن ملابسات القضية. وفي اليوم التالي أصدر مدير المالية تقريراً لا يقدم ولا يؤخر ولا يضع النقاط على الحروف.

بعد هذا ارتأى عادل أن يصعد المواجهة فقرر أن يعود لتعيين أحد المديرين المعنيين مديراً للمشاريع في منطقة العمل. وهنا اعترض رئيس مجلس الإدارة بقوةٍ مرةً أخرى. ونتيجة لذلك طلب عادل رسمياً من مجلس الإدارة التدخل لحسم الموضوع خاصةً مع تكشف بعض الملاحظات غير القطعية بعد. استمر هذا الوضع لعدة أسابيع في شدّ وجذب شديدين فاجتمع عادل مع عضو مجلس الإدارة، سليم، ومع رئيس الشركة الوطنية وأخبرهما بملابسات ما يجري وطلب منهما المساعدة لأن الأمر يفوق صلاحياته كرئيسٍ تنفيذي للشركة.

مجلس الإدارة الجديد

صدر قرارٌ بتغيير مجلس الإدارة في الشركة وتم تعيين الأستاذ سليم رئيساً لمجلس الإدارة على أن يبقى رئيس مجلس الإدارة السابق عضواً في مجلس الإدارة إلى آخر العام، فأقامت الشركة حفلاً توديعياً له، وقدمت له الهدايا المناسبة وتحدث عادل شخصياً أمام الموظفين عن خدماته للشركة، شاكراً له ومتمنياً له كل خير في المستقبل.

إن توثيق العلاقة مع الموظفين وكسر الحواجز الطبيعية والنفسية من أهم عوامل النجاح. فمثلاً، كان هناك ساتر خشبي يعزل مكتب الرئيس عن الموظفين، لذا طلب عادل في نفس الأسبوع من إدارة المكاتب إزالة هذا الحاجز وفتح باب متصل يقرب المسافة بين الموظفين وبين مكتب الرئيس. وقد تم ذلك ليفهم الموظفون رسالةً مهمةً وهي أن الشفافية والانفتاح والإنتاجية هم الأهداف المطلوبة لعملية التغيير.

الفريق الجديد

ترك التغيير في قمة الهرم آثاره سريعاً. فقد طلب عادل من أحد المديرين المعنيين الحضور إلى المكتب الرئيسي وحين وصوله طلب منه أن يقدم استقالته فقبل فوراً فشكره عادل على جهوده وخدمته للشركة. كان هذا المدير حاد الذكاء فقال لعادل على سبيل التهديد المبطن إن الكثير من الشركات الأجنبية تنتظر الفرصة للانقضاض على منطقة الإنتاج الخاضعة لعمل الشركة والحصول على عقد الامتياز، وكأنه يخبر عادل أن لديه القدرة والوسيلة للتأثير على مستقبل الشركة في البلد المضيف. أما المدير الآخر فأخبره عادل أن عمله سيكون في المكتب الرئيسي نظراً للتعيينات الجديدة التي سيتم إعلانها.

وأصدر عادل قراراً بتعيين اثنين من المواطنين في البلد المضيف كمدراء لمكتب الشركة هناك وكان أحدهما ذا خبرة مالية وإدارية وقانونية أما الآخر فكان ذا خبرة فنية. وقد كان هذا من أفضل القرارات الصائبة التي اتخذها عادل، فقد قدّم هذان المواطنان أمثلةً رائعةً على العمل الجاد والمخلص في خدمة الشركة واستطاعا ملء الفراغ وتوثيق العلاقة مع الهيئة الحكومية ورسم صورة مشرفة للشركة. تلقّى بقية المواطنين هذه الرسالة بارتياح، فقد أصبح باستطاعتهم تبوأ أهم المناصب في الشركة حاضراً ومستقبلاً.

تسويق البترول

تقع بعض الدول الأفريقية بعيداً عن سواحل البحار، لذا فإنها تعتمد على الدول الأخرى لتصدير بترولها عبر البحار المفتوحة إلى الأسواق العالمية. وحيث تكثر التعقيدات الإدارية واللوجستية والفنية وتقل البدائل المنافسة تولد الحيل لجني العمولات غير المشروعة. إن نقل البترول في هذه المناطق يكلف الأموال الطائلة. لذا وجّه عادل اهتمامه لمعرفة ما إذا كان قد حدث تلاعبٌ في هذا المصدر الحيوي للشركة؟

حين التحق عادل بالشركة كانت شركة الوساطة للنقل هي شركة ميست (اسم مستعار) وهي شركةٌ مسجلةٌ في سويسرا. ونظراً لقرب حلول إرساء عقد جديد للنقل فقد تم استدعاء عطاءات جديدة وكان من ضمن المقدمين شركة ميست. وقد طلب عادل قبل إرساء العقد من مدير العقود ومن مدير التسويق تنظيم اجتماع له مع مالك شركة ميست. وحدثت مماطلة وتأخير لمدة ستة شهور. ومن حسن الحظ أن أخبار التغيير في إدارة الشركة قد طرقت مسامع الكثير من شركات نقل البترول ووصل طلب من أحد المسؤولين في هذه الشركات وكان يعمل في لندن للاجتماع مع عادل وتم ذلك حيث قدم للاجتماع في مكتب الشركة الرئيسي. وهنا بان المستور، فقد أخبر هذا المسؤول عادل أن أحد المديرين المعنيين كان يأخذ سابقاً وبطريقةٍ غير شرعية عمولةً قدرها دولار لكل طن متري يتم نقله ويتم إيداعها له في حسابات بنكية خاصة له في شرق أوروبا وسويسرا وغيرهما. أما قبل عدة سنوات فقد أسّس هذا المدير وشركاؤه شركة ميست لنقل البترول لجني أرباح أكثر، وحينما لم تكتشف الأمور تم استدعاء ميست كمشترٍ للبترول وليس فقط لنقله. كان هذا الخبر يفسر المماطلة في إحضار مالكي الشركة للاجتماع مع عادل. حينها طلب عادل من مدقق الشركة الداخلي بسريةٍ تامة إجراء مراجعة كاملة ودقيقة على ميست وأوراق تأهيلها وتاريخ خدماتها للشركة.

في هذه الفترة، أخبر المدير الثاني المتبقي في الشركة عادل أنه بصدد البحث عن وظيفة في شركة أخرى وطلب منه أن يكتب له ورقة تزكية وترشيح. تملّك عادل إحساس غريب بأن وراء الأكمة ما وراءها. فلم يكتب له ورقة تزكية نظراً لأن التدقيق لم ينته بعد. ولكنه أخبره أنه لا مانع لدى الشركة إن كان يحب البحث على فرصة عمل خارج الشركة. بعد شهرٍ تقريباً أخبر هذا المدير عادل أنه سيترك عمله في غضون أسابيع، كما وأخبره عن موعد حضور مالكي شركة ميست. لم يكن هذا مهماً لدى عادل، نظراً لعلمه بأن تعيين مدراء للشركات الوهمية أمر ميسور وبحوافز مالية رخيصة في بعض الدول.

البحث الجنائي

نظراً لتسارع الأمور فقد تحدث عادل مع رئيس مجلس الإدارة، الأستاذ سليم، ونائبه فنصحاه بالحديث مع إحدى شركات التدقيق العالمية، نظراً لوجود فريق بحث جنائي متميز لديها بإمكانه استنساخ المعلومات المخزنة في أقراص الحواسيب الصلبة وجمعها وتحليلها لإعطاء صورة متكاملة. وهكذا عمل محامي الشركة مع عادل فاتفقا مع شركة التدقيق للبدء بالعمل بالسرعة القصوى. وتم ذلك فعلاً فبدأت شركة التدقيق العمل ليلاً ونهاراً. ولحسن الحظ كان المديران المعنيان قد أعطيا عشرة من أقراص حواسيبهم الصلبة لموظف إدارة المعلومات والحاسب الآلي لمسحها ولكنه تأخر في ذلك. فبدأ موظفو شركة التدقيق في استنساخ المعلومات من هذه الأقراص، فظهرت المفاجآت الكبرى واحدة تلو الأخرى. فقد وجدت عشرات الحسابات البنكية في كل أنحاء العالم، وقد أودعت فيها عشرات الملايين من الدولارات، كعمولات من المقاولين والموردين بأسماء مشفرة، ومنها تمت التحويلات المالية لحسابات شخصية في بلدان أخرى أو لشراء عقارات هنا وهناك. وكان من ضمن هذه الشركات شركة ميست لشراء ونقل البترول.

كان الخبر صاعقاً فاتصل عادل بأحد مكاتب المحاماة وطلب منه المساعدة، والعمل مع محامي الشركة ومع المدقق الداخلي ومسؤولي شركة التدقيق. أمّا الشركات التي كانت تدفع العمولات بطريقة غير شرعيه فقد تراوحت من شركات صغيرة إلى شركات كبرى مدرجة في أسواق عالمية.

في اليوم التالي كان موعد اللقاء مع مالكي ميست الوهميين الذين قدما من سويسرا وكان ذلك اليوم هو آخر أيام المدير المتبقي مع الشركة قبل رحيله، لذا فقد اهتم مسؤولو شركة التدقيق بالاجتماع مع المالكين ومع المدير المتبقي لاستجوابه قبل سفره. اتضح نتيجة اللقاءات أن مالكي

ميست شخصان وهميان، فقد قدم شخص مع زميله وادّعيا أنهما يملكان الشركة، أما المدير المتبقي فقد كان مضطرباً جداً عند استجواب المدققين له ولم يعطِ إجاباتٍ واضحة. وفي تلك الليلة غادر إلى لندن ولم يعد بعد ذلك.

اجتمع مجلس الإدارة واطّلع على المعلومات التي لم تكن في الحسبان، وقدّر أعضاء مجلس الإدارة العمل الجاد والدؤوب الذي قام به عادل مع الفريق الإداري لاكتشاف الخلل ولاستقصاء الحقائق، وللمخاطر التي تعرض لها شخصياً جرّاء هذا العمل.

وحيث إن الشركة مدرجة في الأسواق العالمية، فإنه وتطبيقاً لمبدأ الشفافية، لا بد من إخبار المستثمرين عن التحقيق ونتائجه بصورةٍ مختصرة. لكن الخطورة في ذلك أن هذا الخبر يتعلق بعمل الشركة في البلد المضيف مما يسبِّب إساءةً كبرى لهذا البلد وهذ ما لا يسمح به المسؤولون. إن عملاً كهذا قد يسبِّب أضراراً فادحةً ربما تصل إلى إلغاء عقد امتياز الشركة في البلد المضيف. لذا فقد تقرر أن يسافر عادل شخصياً إلى البلد المضيف حاملاً معه نتائج التحقيق الأولية ليجتمع مع الوزير المعين حديثاً كمسؤول عن الهيئة الحكومية، عسى أن يتفهم الوضع وأن لا يتخذ إجراءً صارماً ضد الشركة.

لم يكن الاجتماع سهلاً ولم تكن الأخبار سارة أبداً بل هي أخبار سيئة لسمعة للشركة ولسمعة البلد المضيف مع أشد الأسف. جلس عادل على الطاولة مقابلاً للوزير، وحين بدأ الكلام استأذن عادل من الوزير وترك مكانه ليجلس إلى جانب الوزير.

ثم قال عادل بصوت المعتذر: "يا معالي الوزير أنا اليوم معك وأشعر كما تشعر فاسمح لي بالجلوس إلى جانبك".

استغرب الوزير وتساءل: "ما السبب؟".

وهنا فتح عادل صفحة الحسابات البنكية وملايين الدولارات الموزعة بين المعنيين وشرح للوزير خبر العمولات وطلب منه السماح والعفو عن الشركة فإدارة الشركة تحس بالأسى وتقدم العذر وتطلب العفو من الحكومة المضيفة. استاء الوزير جداً من هذه المعلومات والأرقام الفلكية ولكنه كان منصفاً وأميناً، فقد شكر عادل شخصياً لعمله مع الفريق الجديد ولاكتشاف هذا الجرم السيّئ وشدّد في الوقت ذاته على سمعة بلاده وعلى ضرورة معالجة الوضع بالحكمة. أخبر عادل

الوزير أن الشركة ستضطر إلى إخبار السوق والمستثمرين وبعد تفكير ومناقشة طويلة وافق الوزير مشكوراً شريطة أن لا يكتب اسم البلد وأن يكون الخبر مختصراً جداً. في نفس اليوم رجع عادل إلى المكتب الرئيسي ليخبر مجلس الإدارة وليتم نشر الخبر في الأسواق العالمية صباح اليوم التالي.

يوم جديد وعهد جديد

كان التغيير كبيراً جداً تنفّس بعده الموظفون الصعداء وانكسر حاجز الخوف، خاصةً بعد أن سافر مدير الموارد البشرية السابق ولم يعد. عندها تم تعيين مديرٍ جديدٍ للموارد البشرية. فساد شعورٌ بالطمأنينة وراحة البال ولم يعد هناك خوفٌ من الطرد والفصل لأقل الأسباب أو لاعتراضٍ على إرساء عقدٍ أو كفاءة مقاولٍ معين.

راجع بعد ذلك عادل مع محامي الشركة ومدير العقود الجديد جميع العقود والمشتريات التي احتوت على عمولات وتم التخاطب مع الشركات المعنية لتعويض الشركة عن هذه المبالغ غير المشروعة التي تم دفعها من قبل الشركات للمدراء المعنيين. وقد وافق أغلب المقاولين والموردين على التعويض فوفّرت الشركة عشرات الملايين من الدولارات.

وأصدرت الشركة قانون التعامل في الشركة (code of conduct) ليوضح أسلوب التعامل مع الشركات والمقاولين والموظفين داخل الشركة وخارجها، وأصدرت الشركة قانون تعارض المصالح وطلبت من الموظفين التعهد بالالتزام به وكذلك طلبت من كل الموردين والشركات ذات العلاقة الالتزام به أيضاً. واشتركت الشركة في خطٍّ ساخنٍ للإبلاغ عن أي مخالفة وكان ذلك مع شركة في لندن حيث يتم جمع المعلومات وإرسالها إلى محامي الشركة ومدققها الداخلي لإجراء اللازم. وتم تعميم ذلك في أرجاء الشركة.

لقد أشاع هذا روحاً من الثقة والعدالة والمشروعية لأعمال الشركة وعقودها مما أحدث انقلاباً جذرياً في نظرة المقاولين والموردين والحكومة المضيفة لسمعة الشركة وأدائها القانوني. فانعكست هذه الثقة على عقود الشركة وعلى التنافسية المطلوبة بين الموردين مما قلّل التكاليف.

حدثت هذه المسيرة خلال ستة أشهر أو أقل ولكنها أوجدت أرضية وثقافة يفتخر بها كل من ينتسب للشركة أو يعمل معها.

لم يكن الجميع مسروراً بما حدث، فكل من استفاد سابقاً أو يستفيد من الطرق غير المشروعة قد حرم منها. وبعض من غادر الشركة خوفاً أو هرباً سيحاول جهده لإيجاد العراقيل والمصاعب العملية لأداء الشركة وتطورها مستقبلاً. وكان على رأسهم أحد المقاولين حيث كان يدفع العمولات الكبيرة لحسابات المدراء السابقين. الجدير بالذكر، أن محامي الشركة أصدر توصيةً للإدارة المالية بعدم دفع مستحقات المقاولين حتى تسوية أوضاعهم القانونية بعد اكتشاف مخالفاتهم. وبينما أذعن جميع المقاولين، امتنع هذا المقاول والذي كانت لديه عقودٌ مهمةٌ ومشاريع ضرورية لتوسع الشركة وزيادة إنتاجها. لم يكتفِ بذلك بل أوقف عمله وأرسل الرسالة تلو الأخرى للهيئة الحكومية مشتكياً على الشركة لأنها لم تدفع مستحقاته المالية. كان هدفه الضغط على الشركة لتقديم التنازلات وعدم رفع دعوى قانونية ضده ولتتغاضى الشركة عن أدائه السيّئ. استمرت المفاوضات معه في جولات ماراثونية شاقة في المكتب الرئيسي وفي البلد المضيف وتأخر العمل في المشاريع المعنية لأكثر من سنة كاملة وكان من خلفه الكثير من المستفيدين وأصحاب النيات السيئة. وبعد سنةٍ تقريباً، تمكنت الشركة من الاتفاق معه على إكمال المشاريع المرساة عليه من قبل واستلام مستحقاته كاملة. بعد ذلك تم إدراج اسمه في القائمة السوداء ولم يسمح له بالمشاركة في أي مناقصات بعد ذلك.

إن انعدام الشفافية وممارسة الأساليب غير المشروعة للكسب مرضٌ فتاكٌ يعصف بالكثير من الشركات مما يتسبّب في هدر مئات الملايين من الدولارات وقد يؤدِّي بالشركات إلى حافة الإفلاس. كما وأنه قد يؤدِّي إلى إقامة مشاريع غير مجدية اقتصادياً، فقط لتحصيل عمولاتٍ غير شرعية. وقد يرسى المشروع على شركاتٍ وهميةٍ وغير كفوءة مما يتسبّب في تأخير المشاريع وتعطيل الإنتاج نتيجة عدم كفاءة الشركة المنفذة مالياً وفنياً. وللعلم فإن هذا المرض لا يختص بهذا البلد أو ذاك دون بقية البلدان، ولا بالشركات الصغيرة دون الشركات الكبرى أو المدرجة في الأسواق، ولكنه يوجد حيث وجد الطمع وعدم الأمانة. والحل الأمثل هو تطبيق الشفافية والقانون ومحاسبة المخالف وتنفيذ قوانين التأهيل والعطاءات بحذافيرها وعند ذلك يقل أو ينعدم هذا المرض تماماً.

وكمثالٍ على ذلك، فإن من ضمن الشركات التي دفعت العمولات للمدراء المذكورين شركةٌ عالميةٌ ومدرجةٌ في سوق نيويورك للأوراق المالية فقد هاتف نائب رئيسها من القارة الأمريكية عادل وطلب الاجتماع معه. جاء بعدها إلى المكتب الرئيسي وشكر الشركة على تحقيقاتها وأخبر عادل أن تحقيقاتهم الداخلية أكدت ما توصلت إليه الشركة. وفعلاً دفعت هذه الشركة المدرجة في سوق نيويورك مبلغاً للشركة يعادل العمولات المدفوعة للمدراء المعنيين، وأبدت أسفها لمخالفتها لقوانين الشفافية والنزاهة. ونظراً لأن هذه الشركة مدرجةٌ في سوق نيويورك فقد أخبرت السوق ومسؤوليه في نيويورك عن مخالفتها لقانون منع الفساد الأمريكي وعن استعدادها لدفع الغرامات المتوجبة عليها لوزرة العدل الأمريكية. عندها بدأت فصول حدث جديد عامر بالعِبر والدروس.

وزارة العدل الأمريكية

Department Of Justice (DOJ)

حيث إن الشركة التي يرأسها عادل ليست مدرجة في الأسواق الأمريكية، كما وأنها لا تعمل في أمريكا ولا تبيع منتجاتها هناك، فالسؤال هو هل أن بإمكان المشرّع الأمريكي أن يفرض قوانينه عليها؟ من وجهة النظر الأمريكية، قد يكون الجواب نعم، وأسباب ذلك ما يلي:

1. تتعامل الشركة بالدولار في مبيعاتها ومشترياتها وعقودها وحساباتها البنكية.

2. تستخدم الشركة منتجات الشركات الأمريكية، أو على الأقل استخدم المدراء المعنيون بريداً إلكترونياً شخصياً كياهو وجي ميل وغيرهما، حيث المشغل أمريكي.

وهذا يعني أن بإمكان المشرع الأمريكي أن يفرض قوانينه على أغلب دول العالم ومؤسساته ويبدو هذا واضحاً في المصارف والبنوك العالمية التي تتعامل بالدولار. إن هذه القوة الناعمة أشد سطوةً من الأساطيل والجيوش لأنها تمسك بزمام العالم اقتصادياً.

حينما أعلنت الشركة المدرجة في نيويورك عن مخالفتها للقوانين الأمريكية وعن دفعها رشوة للمدراء المعنيين بالشركة التي يرأسها عادل، طرق ذلك مسامع بعض المحامين العاملين في وزارة العدل الأمريكية. وكان لدى الشركة اتفاقية عمل واستشارات مع مكتب محاماة في بريطانيا وله فرع في العاصمة الأمريكية، واشنطون د. س، ويقدم هذا المكتب الاستشارات والدعم لمحامي الشركة. وذات يوم أخبر مكتب المحاماة في بريطانيا الشركة أن وزارة العدل الأمريكية طلبت من فرعها في واشنطون د. س. إبلاغ الشركة عن رغبة وزارة العدل الأمريكية الحصول على ملف

التحقيقات الكامل المتضمن جميع الشركات المخالفة للقانون والتي دفعت عمولات للمدراء. لم يكن السبب واضحاً، ولكن قد يكون رغبة الوزارة في الإطلاع على كل الشركات المخالفة وفرض غرامات مالية عليها حيث إنها خالفت القانون الأمريكي المحرم للفساد المالي (FCPA).

اجتمع مجلس إدارة الشركة ليناقش الطلب الأمريكي وتداعياته. وأوضح مكتب المحاماة في واشنطون د. س. أن الشركة لا تملك الكثير من الخيارات. فإن تعاون الشركة مع وزارة العدل الأمريكية وتزويدها بالملف كاملاً سيقلل العقوبات على الشركة وسيمكن الشركة من العمل سوياً مع وزارة العدل الأمريكية في صياغة أي خبر ينشر في المستقبل بحيث لا يسيء لسمعة الشركة وسمعة البلد المضيف. أما في حالة عدم التعاون فقد يجبر القانون الأمريكي أي أمريكي يعمل في الشركة بالتعاون وليس له أي خيار غير ذلك، وقد يضع القانون الأمريكي الشركة في قائمة الشركات المحظورة مما سيعقد تعاملاتها بالدولار ومع الشركات الأمريكية. لذا فقد نصح مكتب المحاماة في واشنطون د. س. الشركة بالتعاون التام وتسليم ملف التحقيقات دون تردد.

اجتمع مجلس الإدارة مرة أخرى وشرح عادل للأعضاء عدم موافقته على رأي مكتب المحاماة، وأوضح لمجلس الإدارة أن عواقب تسليم ملف التحقيقات قد تكون وخيمةً جداً، فلا يمكن التكهن بما ستؤول إليه الأمور، بل قد تكون ككرة الثلج التي تتدحرج من قمة الجبل. ثم من يضمن أن وزارة العدل الأمريكية ستراعي رغبة الشركة ومصلحتها عند صياغة أي خبر ينشر من جانبها عن هذه القضية؟ والأهم من ذلك كله، موقف حكومة البلد المضيف حيث من المؤكد أنه سيكون سلبياً جداً وقد يهدِّد مستقبل الشركة. وقد أيّد الأستاذ سليم، رئيس مجلس الإدارة، عدم تسليم الملف وطلب من مجلس الإدارة مهلة للاستشارة مع المحامين داخل الوطن وخارجه. بعد الاجتماع، هاتف عادل أحد المدراء العاملين في إحدى شركات الخدمة وكانت لديه خبرة طويلة في التعامل مع وزارة العدل الأمريكية نظراً لخضوع شركتهم للكثير من إجراءات وزارة العدل وتحقيقاتها. نصح هذا الصديق عادل بالتحدث مع مكتب محاماة آخر في واشنطون د. س. لأنه من أفضل المكاتب التي تعاونت مع شركتهم وقدمت لها أفضل الاستشارات القانونية في هذا الصدد. تحدّث عادل مع مكتب المحاماة المذكور برفقة محامي الشركة ومدراء آخرين وتمت الموافقة على إرسال أحد المدراء بجميع المعلومات الضرورية للعاصمة الأمريكية لدراستها بالتفصيل. وبعد الدراسة التفصيلية قدم مكتب المحاماة هذا رأيه المدعوم قانونياً والذي أكّد فيه أن القانون الأمريكي لا ينطبق على الشركة وأن وزارة العدل الأمريكية لا تستطيع فرض قانونها وأخذ ملفات التحقيق عنوة. وبعد مراجعةٍ تامةٍ

مع مكتب المحاماة الممثل للشركة في بريطانيا، تبين أن أحد محامي هذا المكتب والعامل معهم في مكتب واشنطون د. س. كان صديقاً لأحد محامي وزارة العدل الأمريكية وكان يتناول طعام الغداء معه يومياً فتدور الأحاديث أثناء ذلك عن الشركة، وبسبب هذه العلاقة وعلى وجبة الغداء الساخن جاء الطلب. كان من الطبيعي أن يرغب محامي وزارة العدل في الملف حيث سيوفر له فرصة لمستقبله الوظيفي والقانوني.

وهكذا عقد مجلس الإدارة اجتماعه الأخير عن هذه القضية وأخبر عادل الأعضاء بنصيحة مكتب المحاماة الجديد، فوافق الجميع على الرأي وبهذا انتهت هذه الزوبعة العاصفة. لقد كان لرئيس مجلس الإدارة، الأستاذ سليم، الدور القيادي المؤيد لعدم التسليم وكان أعضاء مجلس الإدارة على تأييد وثقة كاملة بقيادته الحكيمة. وهكذا أسدل الستار على قضية كان أساسها وجبة غداء وكان من المحتمل أن تكون نتيجتها نهاية أعمال الشركة في البلد المضيف نتيجة الإساءة لسمعة البلد وتسليم ملف التحقيقات لطرف خارجي بعيد عن مسرح العمليات. لقد قضى عادل مع رئيس مجلس الإدارة عدة أسابيع تحت كثير من الضغوط النفسية والنقاشات الطويلة والاستشارات المكلفة مع مكاتب المحاماة المختلفة لتصل سفينة الشركة إلى برّ النجاة.

الرؤية وتحديد الهدف

القيادة الناجحة تملك رؤيةً واضحةً قابلةً للتحقيق. وتمثل هذه الرؤية تطلعاً مستقبلياً يشعل نار الحماس ويحقق أهداف جميع الأطراف المشاركة. وفي صناعة البترول والغاز يمثل ارتفاع مستوى الإنتاج والاكتشافات الجديدة والتوسع في حقول جديدة أمثلة عملية لتطور الشركات ضمن رؤيةٍ مستقبليةٍ واضحة المعالم.

بلغ إنتاج الشركة اليومي حوالى 40 ألف برميل بعد مضي عام من عمل عادل رئيساً للشركة، وكان أحد الأسئلة الذي يتردّد على ألسنة المستثمرين هو مستوى الإنتاج في المستقبل، كم ومتى وكيف؟ لذا كان من الضروري تكوين رؤية واضحة عن مستوى الإنتاج المستقبلي ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقه من حفر آبار وإنشاء معامل وغيرها.

إن وضع رؤية معينة لا ينطلق من فراغ بل لا بد أن يستند إلى الواقع من إمكانيات وخطط عمل وفريق تنفيذ وتكلفة مالية وجدول زمني. لذا فقد عقد عادل مع الفريق الإداري والفني والمالي عدة اجتماعات انتهت إلى رؤيةٍ واضحةٍ مفادها أن إنتاج الشركة سيبلغ 70 ألف برميل يومياً بعد أربع سنوات. ووضعت الشركة جدولاً زمنياً لخطة التطوير التي تشمل جلب حفارات جديدة ودراسات مكمنية تفصيلية وغيرها من الاستعدادات. ونشرت الشركة هذه الرؤية في الأسواق فلاقت ترحيباً كبيراً لما وعدته من زيادة في الإنتاج ولكن بواقعية عملية لا مبالغة فيها. وهنا لا بد أن نؤكد أن القيادة يجب أن لا تبالغ في وعودها لأن ذلك قد يفقدها ثقة الأسواق والمستثمرين.

أما في داخل الشركة فكان لا بد من عقد الكثير من الاجتماعات مع فرق العمل في منطقة الإنتاج وفي المكتب الرئيسي وفي البلد المضيف وإيضاح أن الهدف هو زيادة الإنتاج مع سلامة الأداء وتحديد أجزاء خطة التطوير ودور كل فريق فيها. تكرّر هذا كل ثلاثة شهور، وفي كل عام

يزداد الإنتاج تحتفل الشركة بتحقيق هذا النجاح. وبعد ثلاثة أعوام، تجاوز الإنتاج 60 ألف برميل يومياً، لذا كان لا بد من مراجعة الرؤية ورفع سقف الطموح مرة أخرى لأن ذلك يمثل هدفاً مستقبلياً يدفع الجميع للحركة والتطور.

عقد عادل اجتماعات أخرى مع الفرق المعنية وأنجزت الشركة تصوراً طموحاً ورؤيةً استراتيجيةً وخطة عمل واضحة التفاصيل تحقق الشركة بموجبها إنتاجاً يومياً قدره مائة ألف برميل بعد عامين. وتم نشر هذه الرؤية في الأسواق للمستثمرين الذين تلقفوها بحرارة وكانوا على ثقةٍ بقدرة الفريق الإداري على تحقيق هذه الرؤية كما حقق الرؤية السابقة من قبل.

منذ ذلك اليوم وجميع الموظفين يلهجون بالمائة ألف برميل كهدف يجب تحقيقه والعمل من أجله. وقد حققت إدارات الحفر والإنتاج والمكامن والإدارات المساندة من هندسة ومشاريع وغيرهما النجاح تلو النجاح عاماً بعد آخر. وهكذا انطلقت الشركة من نجاح إلى آخر وارتفع الإنتاج إلى ثمانين ألف برميل والفريق يبتسم كل يوم تعلن فيه الشركة عن آبار جديدة ومستويات أعلى للإنتاج. وهكذا واصلت الإدارة الدفع في جميع الاتجاهات لتحقيق الهدف وتسهيل العقبات والاحتفال بالنجاحات. وبعد عام ونصف فقط وقبل الموعد المحدد مسبقاً بستة شهور، احتفلت الشركة بتحقيق رؤيتها حيث بلغ الإنتاج اليومي مائة ألف برميل. وقد اشترك في هذا النجاح كل فريق الشركة ومقاولوها والهيئة الحكومية في البلد المضيف وكل من أعان برأي أو مشورة.

اتفاقيات الامتياز والإنتاج

عندما تفتقد الدول التكنولوجيا والأصول المالية لتطوير حقول البترول والغاز فإنها تعرض هذه الحقول للشركات الأجنبية لتطويرها. ولتحفيز هذه الشركات لاستثمار أموال طائلة في المشاريع فإن هذه الدول تعرض حوافز مالية مشجعة عبر اتفاقيات معينة، وفيما يلي نستعرض بعض أنواع الاتفاقيات:

أولاً: اتفاقيات الامتياز

تستثمر الشركة الأجنبية أموالاً كافيةً للمسوحات والحفر وإقامة المنشآت البترولية والغازية مقابل الحصول على جميع البترول والغاز المستخرج ولمدة زمنية متفق عليها تتراوح من عشرين إلى ستين عاماً أو أكثر. وتدفع الشركة مقابل ذلك للحكومة ما يلي:

1. إيجاراً سنوياً يتفق عليه مسبقاً للأراضي الواقعة في بقعة الامتياز.
2. جعالةً (ROYALTY) قد تبلغ 20% أو أكثر من كمية الإنتاج.
3. ضريبةً على أرباح الشركة تتراوح من إعفاء كامل إلى ضريبة تصل إلى 90%، وكلما انخفضت الضريبة ارتفع نصيب الشركات العاملة على حساب الدخل الحكومي.

وقد كانت هذه الاتفاقيات هي السائدة في أوائل القرن العشرين حيث كانت مجحفةً جداً بالدول المنتجة، فقد كانت الجعالة قليلةً جداً مع إعفاءٍ كاملٍ عن دفع الضرائب. وبعد مفاوضاتٍ ماراثونيةٍ في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي تم تطوير هذه الاتفاقيات لتكون أكثر إنصافاً وتم تعويض الشركات العاملة ودفعت مبالغ كبيرة لها جراء هذا التغيير. واستمر هذا حتى تم شراء الحقوق كاملة من الشركات الأجنبية وتم توطين الشركات في بعض الدول المنتجة لتكون شركات

وطنية بالكامل تمتلكها حكومات هذه الدول. وقد حقق هذا نصراً مظفراً للدول المنتجة ملكت به ثرواتها الطبيعية بعد سنين طويلة من الاتفاقيات المجحفة.

ثانياً: اتفاقيات المشاركة

وهي اتفاقيات بدأت في منتصف القرن العشرين وهي أكثر إنصافاً للدول المنتجة. فبينما لا تمتلك الدول حقاً في البترول المنتج في اتفاقيات الامتياز السابقة فإنها تشارك في ملكية الإنتاج في هذه الاتفاقيات. وتستثمر الشركة الأجنبية بناءً على هذه الاتفاقيات أموالاً كافيةً للمسوحات والحفر وإقامة المنشآت البترولية والغازية وإنتاج البترول والغاز ولمدةٍ زمنيةٍ متفقٍ عليها تبلغ عشرين عاماً أو أكثر لتحصل على قسم من الإنتاج، وتقوم الشركة بما يلي:

1. تدفع للحكومة جعالة تتراوح من 5 إلى 20% أو أكثر من كمية الإنتاج السابقة على هذا العقد.

2. تسترجع الشركة أموالها المستثمرة في الإنتاج والتطوير من قيمة البترول والغاز المستخرج عبر سنوات معينة وحسب نظام معين.

3. ما تبقى من البترول والغاز بعد استرجاع التكاليف يتم تقاسمه بين الشركة وحكومة البلد المنتج بحصص تم الاتفاق عليها في العقد وتتراوح بين 10-40% للشركة المنتجة والبقية تكون ملكاً لحكومة الدولة المنتجة.

4. تدفع الشركة ضريبةً على أرباحها السنوية في نهاية العام تتراوح بين 15 إلى 85% أو أقل أو أكثر.

ثالثاً: اتفاقيات الخدمة

وهذه من أفضل الاتفاقيات للدول المنتجة حيث تحصل الدول على الإنتاج كاملاً دون أن يكون هناك أي نسبة مقتطعة من الإنتاج للشركة العاملة. وقد بدأت هذه الاتفاقيات في الظهور خلال العشرين عاماً الماضية. وتستثمر الشركة الأموال للتنقيب ولتطوير الحقول مقابل ما يلي:

1. تسترجع الشركة تكاليف التطوير التي استثمرتها من قيمة البترول والغاز المستخرج.

2. تحصل على رسم خدمة يتراوح من دولار إلى ستة دولارات أو أكثر لكل برميل منتج.

3. تدفع الشركة ضريبةً على أرباحها السنوية.

وتمثل جولات البترول العراقية مثالاً بارزاً على هذه الاتفاقيات والتي تم إجراؤها حديثاً.

الشركة القابضة وملحقاتها

أسسّت الشركة الأم القابضة، والمدرجة في الأسواق العالمية، الكثير من الشركات الفرعية المملوكة لها والمسجلة في بلدان مختلفة تمثل ملاذات ضريبية حيث يتم حفظ الأرباح في هذه الشركات للاستثمارات المستقبلية. وحين ترغب الشركة الأم في توزيع أرباح على المساهمين فإنها تحول الأرباح من الشركات الفرعية إلى الشركة الأم القابضة ومنها إلى المساهمين. وقد خفضت البلد التي أدرجت الشركة القابضة أسهمها في أسواقها الضريبة على الأرباح إلى 12,5% لتشجيع الشركات على البقاء فيها.

ومن ضمن الشركات الفرعية المملوكة للشركة الأم المدرجة هي فرع الشركة في البلد المضيف والمسجلة في ملاذ ضريبي. وتدفع هذه الشركة طبقاً لاتفاقية المشاركة في الإنتاج 20% من أرباحها ضريبةً لحكومة البلد المضيف، وحيث إن النظام الضريبي في بلد السوق المدرجة يعفي الشركات من دفع الضريبة مرتين على الأرباح نفسها لذلك لا تتعرض الأرباح إلى ضرائب إضافية في بلد الشركة الأم التي تم إدراج الشركة في أسواقها. وذلك لأن الضريبة في بلد السوق هي 12,5% هي أقل من الضريبة التي دفعتها الشركة العاملة في البلد المضيف والتي تبلغ 20%.

تدقيق الضرائب

تعتمد بعض بلدان العالم على الضرائب كمصدر دخلٍ رئيسي وتوجد وزارة خاصة مخوّلة بمراجعة البيانات المالية لكل الشركات العاملة ومراجعة الضرائب المدفوعة والتدقيق فيها. وغالباً ما يتم هذا سنوياً ولكن يحق لمكتب الضريبة وفروعه إجراء مراجعةٍ كاملةٍ وتدقيقٍ مفصلٍ من آنٍ إلى آخر على حسابات السنوات السابقة. ويعتبر القانون الضريبـي من أكثر القوانين عرضةً للشروح والآراء المختلفة نظراً لصياغته غير الدقيقة أحياناً. ولذا قد ترى الشركة رأياً ويرى موظف الضريبة الحكومي عكس ذلك وقد ينشب خلافٌ شديدٌ تكون الغلبة فيه لموظف دائرة الضريبة الحكومية في أغلب الأحيان.

وفي أحد السنين قام موظف الضريبة الحكومي في البلد المضيف بمراجعة بيانات الشركة الضريبية للسنوات الثلاث الماضية. وقد انتهى في مراجعته إلى استنتاج غريب وهو أن الشركة وبعد دفع الضريبة المحلية وهي 20% قد دفعت الكثير من الأرباح للشركة الأم المدرجة في الأسواق ولذا فإنها عرضة لضريبة أخرى قدرها 20% إضافة لما سبق وهذا يعادل عدة مئات من ملايين الدولارات وهي مستحقة الدفع حسب رأيهم إلى وزارة الضريبة في البلد المضيف. لقد كان هذا الخبر صاعقاً وخاصةً أن ذلك العام تزامن مع انخفاض أسعار البترول وحاجة الكثير من الدول لمداخيل إضافية.

عندها أجرى مدير المالية في الشركة الكثير من الاستشارات مع القانونيين داخل الشركة وخارجها ومع خبراء الضريبة في شركات التدقيق العالمية وكان رأيهم مؤيداً لموقف الشركة بعدم الدفع ولكنه لم يكن شديد الوضوح بل كان عرضةً لبعض الآراء المختلفة. ومن حسن الحظ أن مدير مكتب الشركة في البلد المضيف مواطن من أبناء البلد المضيف وهو كفؤ وبارع في فهم القوانين

الضريبية وقد حاول بشتى الوسائل إقناع وزارة الضريبة دون جدوى. وتدحرج الأمر حتى استلمت الشركة كتاباً رسمياً من وزارة الضريبة يطلب من الشركة دفع المبلغ الضريبـي، وهو مرتفعٌ جداً، عن الثلاث سنوات الماضية وفي حالة عدم الدفع تمهل الحكومة المضيفة الشركة ثلاثة أيام يتم بعدها تجميد الحسابات البنكية المحلية. وسينطبق هذا القرار على بقية السنين اللاحقة إن وافقت الشركة عليه.

كان هذا متزامناً مع أواخر العام حيث يتم إنهاء البيانات المالية والأرباح السنوية ويتم عرضها على مدقق الحسابات الخارجي والذي يقوم بدوره بالموافقة عليها أو الاعتراض حسب ما يقتضيه رأيه المحاسبـي والقانوني. فإذا وافق عليها المدقق الخارجي تكون جاهزةً للنشر للمساهمين في الأسواق العالمية. وفي هذا العام ونتيجة طلب وزارة الضريبة الرسمي للشركة بالدفع، فقد رأى المدقق الخارجي أن مبلغ الضريبة كبيرٌ جداً وسيؤثر على قيمة الشركة السوقية ولذا يجب إخبار السوق باحتمالية تطبيقه. جرى مناقشة هذا الموضوع في مجلس الإدارة فبين معترضٍ على نشر هذا التحفظ الضريبـي لما له من ضررٍ بالغٍ على أسعار الأسهم السوقية وإساءةٍ لسمعة البلد المضيف وللشركة في آنٍ واحد، وبين مؤيدٍ لنشر الخبر لأن المدقق الخارجي وموافقته على البيانات المالية لا تتم إلا بذلك. لقد كان رأي الأستاذ سليم، رئيس مجلس الإدارة، ورأي عادل وبعض أعضاء مجلس الإدارة أن نشر هذا الخلاف الضريبـي بين الشركة والحكومة المضيفة في الأسواق سيعرِّض العلاقات مع البلد المضيف إلى زلزالٍ كبيرٍ وسيجعل حل المشكلة آنفاً أشبه ما يكون بالمستحيل كما وأنه سيعرض أسهم الشركة إلى تذبذبٍ حادٍّ لا داعي له. ومع ذلك كان لا بد من حلٍّ سريعٍ فمهلة الثلاثة أيام قبل تجميد الحسابات البنكية قصيرة جداً كما وأن بيانات السنة المالية تحتاج لموافقة المدقق عليها قبل نشرها للمساهمين.

في المواقف الصعبة والحرجة التي تحدِّد بقاء الشركة وزوالها تبرز القيادة الحكيمة والواعية، ولعل موقف الشركة من طلب وزارة العدل الأمريكية وموقفها من الضريبة مثالان واضحان ضمن عدة مواقف أخرى لا داعي لتفصيلها. وهكذا تبدو وبوضوح حكمة القيادة في الشركة وصواب قراراتها وكيف مكنت الشركة أن تبقى قوية وشامخة.

لم يتبقَّ إلا ثلاثة أيام لاتخاذ قرار رئيسي قد يؤثر على وضع الشركة في الأسواق العالمية وعلى مستقبلها في البلد المضيف ويحدد ما إذا كان من اللازم دفع مئات الملايين من الدولارات

عاجلاً أو آجلاً. كان على رئيس الشركة ورئيس مجلس الإدارة وبقية الأعضاء اتخاذ قرار استراتيجي جريء يحدِّد مستقبل الشركة. وهنا توجّه عادل بمعية الأستاذ سليم، رئيس مجلس الإدارة، إلى رئيس مجلس إدارة الشركة الوطنية، واجتمعا معه وشرحا له دقة الموقف وحساسيته وطلبا منه المساعدة. فما كان منه إلا أن أبدى كامل دعمه ووافق على إمضاء رسالة منه إلى سيادة رئيس دولة البلد المضيف طالباً منه المساعدة. وفي نفس اليوم سافر عادل حاملاً معه الرسالة إلى البلد المضيف حيث كان في استقباله معالي سفير الدولة هناك والذي تولى بدوره إيصال الرسالة حالاً إلى مكتب سيادة الرئيس.

في ذلك المساء اجتمع عادل مع الوزير المسؤول عن الهيئة الحكومية وأخبره عن الرسالة فأوصاه الوزير بالتريث حتى صباح الغد. وما إن بان وجه الصباح إلا وقد طلب معالي نائب الرئيس لشؤون النفط والغاز من عادل الحضور للاجتماع وكان معه في المكتب معالي نائب الرئيس للشؤون المالية. كان الاجتماع إيجابياً فقد أوصيا عادل بالاجتماع مع وزير الضريبة ومتابعة الموضوع معه والالتزام بالقوانين. انطلق عادل مباشرةً للاجتماع مع وزير الضريبة برفقة فريق الشركة في البلد المضيف.

لم يكن الاجتماع مع وزير الضريبة رحلة نزهة بل كان عسيراً وطويلاً فقد أصرّ على ضرورة التزام الشركة بالقانون الضريبـي ودفع المبلغ كاملاً وإلا فستتخذ حكومة البلد المضيف الإجراءات اللازمة. وبعد ساعة من الاجتماع رنَّ جرس هاتفه الخاص فأسرع للإجابة وكان من الواضح أنه يتلقّى أوامراً من القيادة العليا. بعد قليلٍ، رجع إلى الاجتماع وقد تغيرت نبرة صوته وطلب من فريق الشركة التريث وإبداء الليونة وأنه قد يستطيع إلغاء ضريبة سنة واحدة شريطة أن توافق الشركة على دفع ضريبة السنتين الأخيرتين. كان جواب فريق الشركة بعدم الموافقة قطعياً، لأن الموافقة على سنةٍ واحدةٍ ستحمل الشركة مسؤوليات ومبالغ باهظة لسنوات مقبلة بغير موجب قانوني. وأكّد عادل وفريق الشركة لوزير الضريبة أن مكاتب الضريبة وعبر إجراءاتها السنوية قد وافقت على مبالغ الضريبة المفروضة على الشركة ولم تبدِ أي اعتراض عليها طيلة السنوات السابقة. وهكذا انتهى الاجتماع دون نتيجة إلا أن الجميع اتفقوا على اجتماعٍ آخر في المساء يتم تحديده من قبل الوزير لاحقاً.

أخبر مدير مكتب الشركة في البلد المضيف عادل بعد عدة ساعات أن الاجتماع قد تقرر وسيكون عند الساعة العاشرة مساءً. كانت حركة السيارات شبه متوقفة في بعض الشوارع ذلك المساء، نظراً لانشغال الرئيس في افتتاح بعض المشاريع داخل المدينة، وهكذا انتظر عادل وفريق الشركة حتى تم فتح الطرق وتسيير الحركة ووصلوا إلى مكتب الضريبة في تمام الساعة العاشرة والنصف مساءً. كان مع الوزير خمسة مسؤولين كان بعضهم باللباس الرسمي وبعضهم باللباس العادي. وكان يبدو أنهم من وزارات مختلفة. استغرق الاجتماع حوالى الساعة ونصف وكان النقاش حاداً أصرّ فيه فريق الشركة على عدم دفع الضريبة الإضافية المفروضة وأن الشركة قد دفعت كامل المستحقات الضريبية خلال الأعوام الماضية، وأن مسؤولي الضريبة لم يبدوا أي اعتراض سابقاً فما حدا مما بدا؟ وحاول وزير الضريبة مراراً وتكراراً أن يبرِّر الضريبة الإضافية ووعد أن وزارة الضريبة ستساعد الشركة إن هي أبدت تعاونها واستعدادها ودفعت المبلغ المفروض عليها. ثم عاد وعرض إلغاء ضريبة سنة واحدة ثم عاد وعرض إلغاء ضريبة الثلاث سنوات شريطة أن توافق الشركة على دفع الضريبة الإضافية مستقبلاً. كان يبدو أنه يقدم التنازلات واحداً تلو الآخر وكان موقف فريق الشركة ثابتاً مؤكداً أن الشركة ستدفع ضريبتها السنوية طبقاً للقوانين مثلما كانت سابقاً ولن تحيد عنها قيد أنملة ولكنها لن تقبل دفع مبالغ لا يفرضها القانون الضريبي. انتهى الاجتماع دون قرارٍ واضحٍ ولكن يبدو من قسمات وجه الحاضرين من البلد المضيف أن هناك تعاطفاً مع موقف الشركة. وهكذا اتفق عادل مع الوزير في نهاية الاجتماع أن يلتقيا صباح اليوم التالي.

من المؤكد أن سيادة رئيس الدولة قد أمر نوابه بالنظر جدياً في قانونية طلب وزير الضريبة وأن ينظروا بعين العدالة إلى تاريخ الشركة وما دفعته طيلة السنوات الماضية من ضريبة التزاماً بالقوانين. كما أن وزير الهيئة الحكومية ومعه معالي نائب الرئيس لشؤون النفط والغاز قد أبديا دعمهما وتأييدهما لموقف الشركة. لذا ففي اجتماع صباح اليوم التالي حضر وزير الضريبة مبتسماً على غير عادته، وأخبر فريق الشركة أن القرار قد صدر بتسوية الأمر ودياً وطلب منهم العمل مع نائبه لصياغة تفاهم ينهي الخلاف ويعفي الشركة من نتائج التدقيق الضريبي المرسل إليها. كان صباحاً سعيداً غمرت فريق الشركة فيه الفرحة والسعادة فهاتف عادل الأستاذ سليم، رئيس مجلس الإدارة، مبشراً وكان في رحلة عمل خاصة خارج البلاد فغمرته الفرحة والسرور وأخبر عادل أنه سيعود غداً من سفره وسيأتي فوراً إلى مكتب الشركة ليهنِّئ الفريق على هذه النتيجة. رجع عادل من

البلد المضيف مساء ذلك اليوم إلى مقر الشركة الرئيسي، وفي صباح اليوم التالي وصل الأستاذ سليم مباشرةً من المطار ومعه صندوق من البرتقال الطازج أحضره من سفره، واجتمع مع عادل والمدراء المسؤولين واحتفلوا بنجاح المهمة على رائحة البرتقال. لقد كان دعم رئيس مجلس إدارة الشركة الوطنية وسيادة رئيس دولة البلد المضيف وإصرار الأستاذ سليم وعادل ووعي وصلابة الفريق المفاوض ضرورياً لتغيير الموقف الضريبي ولسلامة موقف الشركة في الأسواق العالمية. وهكذا جاءت النتائج دليلاً على متانة العلاقة الأخوية التي تربط رئيس الشركة الوطنية برئيس الدولة المضيفة.

التوسع في أعمال الشركة

تجهد شركات البترول والغاز في تقليل المخاطر وتوزيع الاستثمارات في بلدان متعددة حتى تضمن نجاحها على المدى الطويل. إن عمل شركة منتجة في بلد واحد يعرّضها إلى الكثير من التقلبات السياسية والاقتصادية. وحيث إن الشركة تنتج من البلد المضيف فقط فقد كان من الضروري أن تبحث عن فرص أخرى في بلدان العالم لتستثمر فيها وخاصة بعد أن توفر بحوزتها بلايين الدولارات من الأرباح.

كانت الخيارات متعددة وأصبحت الشركة مقصداً للبنوك وفرق عملهم في البترول والغاز محاولين إقناع الشركة شراء بعض الشركات الأخرى وحقولها. ومن المعلوم أن البنك الوسيط يحصل على بدل أتعاب تقدر بحوالى 1-2% من قيمة الصفقة.

حاولت الشركة شراء حقول في بعض الدول المنتجة من شركات عالمية ولكن بعد الدخول في المناقصة تم رفع الأسعار إلى مبالغ خيالية مما اضطر الشركة إلى الانسحاب منها. ووصلت الشركة قيد أنملة من شراء شركة أخرى بمئات الملايين من الدولارات إلا أن انخفاض أسعار البترول في السنوات الأخيرة دفع عادل إلى الطلب من مجلس الإدارة بعدم الموافقة على هذه الصفقة. وهنا يتبيّن أن مسؤولية مجلس الإدارة والفريق الإداري ليس فقط زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح بل التريث في قرارات الاستثمار وعدم الاندفاع في شراء أصول بترولية أو غازية غير مربحة أو مرتفعة الخطورة.

والسؤال الذي يرد كثيراً كيف يتم تحديد قيمة شركة معينه حين الرغبة في شرائها أو إدراجها في الأسواق العالمية؟ هناك عدة طرق لتقدير قيمة الشركات والأصول البترولية والغازية منها:

الطريقة الأولى:

يتم دراسة اتفاقية الإنتاج وخطة تطوير حقول البترول والغاز بتكاليفها المالية من حفر ومنصات وأنابيب ومعامل ويقدر الإنتاج المتوقع طيلة سنوات الامتياز وسعر البترول والغاز طيلة المدة وهكذا يحسب الدخل المتوقع وتخصم منه تكاليف التطوير والضرائب والاستحقاقات الحكومية الأخرى لينتج صافي الأرباح السنوية طيلة مدة الامتياز. ويستخدم عامل خصم يأخذ في الحسبان تذبذب الأسعار ومستوى المخاطرة مقارنة بالفرص الأخرى وهو يتراوح بين 8 إلى 15%. وبناء على صافي الأرباح المتوقع مقدراً في الوقت الحاضر تتحدّد قيمة الشركة المعروضة بيعاً وشراء. لذا فإن من العوامل المهمة حجم الاحتياطي البترولي والغازي، تكلفة التطوير، سعر البترول والغاز، اتفاقية الإنتاج والاستحقاقات الحكومية من جعالة وضرائب، مدة الامتياز واستقرار الدولة السياسي والاقتصادي وغيرهم.

الطريقة الثانية:

الشركات المدرجة في الأسواق تكون موضع تحليل مستمر بنتائجها وتوقعاتها حاضراً ومستقبلاً ويكون سعر السهم السوقي مؤشراً مهماً على ثقة المستثمرين بالإدارة والحقول ووضع الشركة الفني والمالي. لذا فقد يكون تقييمها بإضافة علاوة على سعرها السوقي تقدر بحوالى 30-70% طبقاً لرغبة المشتري ووضع البائع.

الطريقة الثالثة:

تقدر قيمة الشركة بناء على أصولها المالية من نقد واستثمارات مضافاً إليها احتياطيها البترولي والغازي مضروباً بصافي الربح المتوقع من إنتاج البترول والغاز. فمثلاً: في بلدان وسط آسيا، قد يضرب الاحتياطي النفطي المتوقع إنتاجه خلال فترة الامتياز في خمسة إلى عشرة دولارات، يضاف ذلك إلى الأصول المالية لتحسب قيمة الشركة كاملة. أما في بلدان شمال أفريقيا فقد يضرب الاحتياطي النفطي في عشرة إلى عشرين دولار نظراً لرغبة الشركات للعمل والتوسع في سوق معينة وتقدير السوق العالمي للاستقرار المالي والضريبي والسياسي في هذه الدول.

أساليب التوسع

إن التوسع بشراء حقول منتجة غالباً ما يكون عالي التكلفة ولكنه قليل المخاطر حيث إن البترول والغاز يكون مكتشفاً. أما التوسع من خلال حيازة حقوق التنقيب في بقع جديدة فهو أقل كلفة ولكنه أعلى خطورة لأنه لا ضمان لاكتشاف البترول والغاز تجارياً في هذه البقعة أو تلك. فقد تدخل الشركة جولات تنقيب وتحصل على بقعة أو أكثر مقابل علاوة توقيع يتم دفعها حال الحصول على الامتياز والتزام بنكي بصرف 20-50 مليون دولار في مسوحات سيزمولوجية وحفر آبار تنقيب. فإن تم اكتشاف البترول أو الغاز بكميات تجارية مربحة تقوم الشركة بوضع خطة التطوير وعرضها على حكومة البلد المضيف وبعد الموافقة عليها تتحول الاتفاقية من تنقيب إلى اتفاقية امتياز أو مشاركة في الإنتاج أو رسم خدمة حسب نظام الجولة التنافسية المتفق عليها سلفاً وتتراوح الفترة بين 20 إلى 30 عام.

لقد حصلت الشركة على حقوق تنقيب في عدة دول في أفريقيا وآسيا. أما في إحدى الدول فكانت بالاشتراك مع شركة عاملة أخرى. وتم ولله الحمد اكتشاف البترول بنجاح منقطع النظير حيث يقدر الاحتياطي النفطي بعدة بلايين من البراميل وتم البدء في الإنتاج.

لقد نجحت هذه الجهود بمساعدة فريق عمل متميز من جيولوجيين وجيوفيزيائيين ومهندسين وبمساعدة فريق مساند من تطوير الأعمال إلى المحامين وموظفي المالية وغيرهم في فتح آفاق جديدة للتوسع في بلدان جديدة.

فريق العمل

يفتخر عادل بفريق العمل وإنجازهم وكفاءتهم وعملهم الدؤوب والذي حقق النجاح تلو النجاح عبر السنوات الماضية، ويعني بالفريق الفنيين والإداريين والمهندسين والجيولوجيين وكل التخصصات في الإدارات المختلفة. فقد أشرف رئيس العمليات على إدارات الهندسة والمشاريع والسلامة والتخطيط وكان له نعم الأثر على إنجاز الكثير من الخطط التطويرية بسلامة ويسر. أما المدير العام فقد أشرف على إدارات الحفر والمكامن والإنتاج والخدمات والعمليات لتحقيق أعلى المستويات الإنتاجية وقبل موعدها المحدد. وكذلك عملت دائرة الموارد البشرية بإخلاص ومهنية عالية مع موظفين من أربعين جنسية ونفذت البرامج التطويرية للطاقات البشرية ومنها برامج ابتعاث المواطنين من البلد المضيف ومن مواطني الدولة وبرنامجاً آخر لأصحاب المواهب والقدرات العالية حيث يتم تطويرهم وضمن خطط مرسومة لتأهيلهم لتسلم المناصب القيادية. لقد تم ذلك في ظروف قاهرة فالعمل في البلد المضيف في وسط أفريقيا، وبعيداً عن كل أسباب الراحة لمدة خمسة أسابيع متواصلة في كل نوبة هو دليل إخلاص وتفانٍ من أجل الشركة. كما وأن تأشيرات العمل والدخول في البلد المضيف هي محل تغير دائم نظراً للظروف المحلية والعالمية لذا يتوجب إقناع المسؤولين باستمرار في تجديد التأشيرات وأحياناً في إلحاق موظفين جدد للإحلال مكان من لم تتجدّد تأشيراتهم. ومع كل هذه الصعوبات فقد عمل فريق العمل بكل الإدارات المساندة من مالية ومحاماة وعلاقات حكومية ومشتريات وعقود ومعلوماتية وغيرهم للتغلب على كل الصعوبات ولضمان سلامة العمل وزيادة الإنتاج طيلة الأعوام الماضية.

لا بد أن نذكر أن الشركة تعمل مع الكثير من الموردين والمقاولين من بلدان مختلفة. وحيث إن العمل في البلد المضيف يتّسم بصعوبة الإمداد والنقل اللوجستي فإن أغلب المقاولين المشهورين يتجنبون العمل هناك وخاصة مع صعوبات إجراءات الدخول والخروج. لذا كان لا بد للشركة أن

تضاعف جهودها لتحيق المطلوب من تنفيذ المشاريع وغيرها مع من يتمكن من المقاولين حسب التكلفة والزمن المحددين مسبقاً. وهذا يتطلب جهداً إضافياً من قبل رئيس الشركة والفريق الفني والإداري حيث يعمل مدراء المشاريع والهندسة والعقود والمشتريات وتحت نظر رئيس العمليات والمدير العام وعلى مدار الساعة لضمان تأهيل الآبار والأنابيب والمعامل وحتى يستمر الإنتاج في النمو رغم الظروف القاهرة.

أما عن التركيبة الإدارية للشركة فإن رئيس العمليات يرأس إدارات الهندسة والمشاريع والسلامة والتخطيط. أمّا المدير العام فيرأس إدارات المكامن والحفر والإنتاج والعمليات والخدمات. ويرجع رئيس العمليات والمدير العام إلى رئيس الشركة التنفيذي. ويتميز فريق الإدارة في الشركة بالأفقية فكل المدراء الآخرين الثلاثة عشر يرجعون إلى رئيس الشركة مباشرة، وهم مدراء الإدارات التالية: (الموارد البشرية، رئيس المحامين، المالية، المعلوماتية والحاسب الآلي، المشتريات، العقود، تطوير الأعمال، التنقيب، مدير عام البلد المضيف، مدراء البلدان الاستكشافية). أي أن رئيس الشركة التنفيذي يرأس أكثر من اثني عشر بين مدير ومدير عام ورئيس عمليات. إن هذه التركيبة الإدارية الأفقية تحقق سرعة اتخاذ القرار والتواصل السريع والدقيق والعمل كفريق واحد بعيداً عن البيروقراطية وهي من أهم الأسباب التي حققت النجاح تلو النجاح في الشركة.

أترك للقارئ الكريم أن يتأمل في مواضع القوة والضعف في أداء الشركة. كما وأرجو منه أن يمعن النظر ليتنبأ مستقبل الشركة. فمثلاً: هل ستقرر الشركة الوطنية الاستحواذ على كامل الشركة وشراء جميع أسهم الشركة من المستثمرين الأجانب، ولماذا؟ وإذا استحوذت عليها فما هي الخطوات اللاحقة التي ستتخذها الشركة الوطنية؟ هل ستحافظ على نجاح الشركة وفريقها الإداري أو هل ستقرر تغيير الفريق الإداري ومجلس الإدارة بالكامل، ولماذا؟ وما هي الديناميكية التي تعمل فيها الشركة الوطنية مقارنة بثقافة وعمل الشركات المدرجة، وأيهما أفضل أداءً؟

تمثل هذه الأمور وغيرها مادة للنقاش والحوار في ورش العمل التي يعقدها الدارسون ضمن دورات التأهيل لمناصب الإدارة التنفيذية العليا في الشركات.

الجزء الثالث

سطوة السوق

يتحدث هذا الجزء عن إحدى الشركات النفطية المدرجة في الأسواق العالمية والتي يلعب فيها كل من مارك وأليكس أدواراً ومواقفاً تعكس شخصياتهما المختلفة. فبينما يمارس مارك دوره الإنساني ويرفع شعار مفهوم (الإنسان أوّلاً)، يلعب أليكس دور الحارس المالي الذي لا تهمه سوى العوائد المالية ويرفع شعار (الأرباح أوّلاً). دعونا نتعرّف على شخصيتي مارك وأليكس بالتفصيل ثم نتحدث عن الرئيس الجديد الذي سوف يعينه مجلس إدارة الشركة.

مارك اليتيم

عاش مارك يتيماً مع أمه بعد أن توفي والده وعمره ثمان سنوات. فاضطرت الأم للعمل كممرضة في مستشفى القرية بينما واصل مارك دراسته الابتدائية والمتوسطة. حينما بلغ مارك عمر الخمسة عشر عاماً، أخبر أمه أنه سيبحث عن عمل فغضبت عليه وطلبت منه مواصلة الدراسة، فلم يجرؤ مارك أن يرفض طلب أمه الحنون. وهكذا أنهى مارك دراسته الثانوية، وصادف ذلك العام أن تعرّضت أمه لحادث دهس وهي ماشية لعملها في المستشفى، مما سبّب لها الكثير من الكسور والرضوض اضطرت معها إلى ترك العمل ولزوم الفراش. تحدث مارك مع عمه وأخبره أنه يبحث عن عمل فأرشده إلى زيارة الميناء فهناك مكتب لإحدى الشركات التي تعمل في صناعة النفط. توجه مارك إلى مكتب الشركة والتحق بها في وظيفة عامل صيانة في إحدى ورش الشركة.

مرّت السنون وأثبت مارك جدارته وإخلاصه وتفانيه في عمله، فهو مصدر رزقه وسبيله الوحيد للعيش بكرامةٍ مع أمه التي عانت الأمرّين وعملت سنيناً طويلةً لتعتمد على نفسها. تعافت أمه من أوجاعها فأخبرت مارك أنها ستعاود العمل كممرضةٍ ولكن مارك رفض ذلك وأخبرها أن راحتها وسعادتها هي همه الوحيد. ارتبط مارك مع أمه بعلاقة حنانٍ وحبٍّ وشفقةٍ فكانت نصائحها خير دليلٍ له في منعطفات الحياة المتعددة.

قالت له أمه ذات يوم: "مارك، إني أرى لك مستقبلاً مشرقاً في عملك".

"شكراً لك يا أماه، هذا من فضلك"، أجاب مارك مبتسماً.

"إني أرى فيك مثالاً لأبيك رحمه الله، فقد كان يذهب لعمله قبل شروق الشمس ولا يعود إلاّ بعد غروبها"، قالت أمه.

"نعم، أخبرني أصدقاء والدي أنه كان متميزاً في عمله"، قال مارك.

"رحمه الله، كان الجميع يحبه بلا استثناء، الجيران والزملاء، وكانت الابتسامة لا تفارقه" واصلت الأم.

"أتمنى أن أكون خلفاً له"، قال مارك.

"بُني، عليك أن تكمل دراستك الجامعية"، قالت الأم.

"سأتحدث مع رئيسي المباشر فلعله يرشدني إلى طريقة معينة لا تحرمني من العمل"، أجاب مارك وكأنه فهم لماذا تحدثت معه أمه، ولطالما راوده هذا الحلم أيضاً.

"أسال الله لك التوفيق يا بُني"، قالت الأم وهي ترفع يديها بالدعاء.

في صباح اليوم التالي وكعادته، ذهب مارك للعمل مبكراً وانتظر ساعةً حتى وصل رئيسه المباشر فطلب مقابلته. تناولا القهوة معاً وتحدثا عن العمل، ثم سأل مارك رئيسه قائلاً: "لديّ سؤال ولعلك تستطيع المساعدة؟".

"تفضل، ما هو؟" قال رئيسه.

"كما تعرف فإني قد عملت الآن حوالى أربع سنوات كفني صيانة وقد استفدت كثيراً من عملي فقد شاركت في دورات فنية وحصلت على خبرة عملية وإرشادات من شخصكم الكريم"، قال مارك.

"أنت من أفضل العاملين في القسم، والجميع يثني عليك"، قال رئيسه.

"توجد لديّ رغبة لإكمال دراستي الجامعية، ولكني لا أريد أن أترك العمل معك فأنت ذو فضل كبير عليّ"، قال مارك.

"دعني أتحدث مع قسم تطوير الكفاءات في الشركة، وأعدك أنني سأبذل جهدي لمساعدتك"، ردَّ رئيسه.

شكر مارك رئيسه وانطلق إلى عمله اليومي كالمعتاد.

بعد أسبوع من المقابلة، سأل الرئيس مارك أن يأتي إلى مكتبه. دخل مارك مكتب رئيسه الذي وقف ومدَّ يده إلى مارك قائلاً: "مبروك، يا مارك".

"شكراً لك، أرجو أن تكون لديك أخبارٌ طيبةٌ"، قال مارك مبتسماً.

"استعد للدراسة فقد حصلنا على موافقة رئيس الشركة، وليس عليك إلا أن تبحث عن قبولٍ سريعٍ في إحدى الجامعات المشهورة"، قال رئيسه.

"إني ممنونٌ لتفضلك عليّ، لقد أحسنت إليّ كثيراً، عسى أن أستطيع ردّ الجميل"، قال مارك.

"الجميل هو أن تنهي دراستك بالتفوق، فالشركة ترى لك مستقبلاً مشرقاً"، قال رئيسه.

"نعم، سأبحث عن قبول وسأتخصص في الهندسة الميكانيكية"، قال مارك.

شكر مارك رئيسه ووصل منزله المتواضع في تلك الليلة وهو يكاد يطير من الفرح، ليزفَّ لأمه أحلى خبر سمعته منذ وفاة والده رحمه الله. فرحت الأم وكأنها تحس أنها قد أكملت رسالتها في الحياة. وهكذا حصل مارك على قبول الجامعة وواصل دراسته الجامعية مبتعثاً من الشركة، حتى تخرّج بمرتبة الشرف الأولى.

رجع مارك إلى عمله، والتحق بقسمه السابق ولكن كرئيس وحدة حيث يعمل معه حوالى عشرة فنيين، أما رئيسه فقد واصل ترقياته في الشركة حتى أصبح مديراً لإدارة الصيانة. بعد عام، تمّ ترقية مارك ليصبح رئيساً لقسم الصيانة. وهكذا مرّت السنون واستمرت العلاقة الوثيقة بين مارك ورئيسه، فقد ترقّى رئيسه ليصبح نائب الرئيس للعمليات والإنتاج، وأصبح مارك مديراً لإدارة الصيانة. وبعد سنتين تمّ تعيين مارك مديراً لإدارة الإنتاج وكان ذلك مؤشراً يدل على رغبة الشركة في تطوير مارك لتسلم مناصب عليا.

تميّز مارك بشخصيةٍ محبوبةٍ من زملائه فهو المخلص في عمله، الحنون في علاقته، الكفؤ في قيادته، يكره المراوغة ويحب الصدق والأمانة. كان شعاره في حياته ومعاملاته (الإنسان أوّلاً)، فليس غريباً أن يضحِّي مارك لخدمة الآخرين من زملائه. لم يكن مارك بعيداً عن أمه بل كان في خدمتها كل مساء فقد كبرت وساءت صحتها. وفي ذات يوم، تعرضت لنكسةٍ صحيةٍ لازمت بعدها

الفراش حتى وافتها المنية، فحزن مارك لذلك كثيراً وأحسّ بأنه قد فقد بوصلته في الحياة، ولكن بقيت كلمة أمه تدوي في رأسه وهي تقول: "إني أرى لك مستقبلاً مشرقاً".

ذات يوم، هاتف نائب الرئيس للعمليات والإنتاج مارك، وأخبره أنه يخطط للتقاعد وأنه سيرشِّح مارك ليكون هو نائب الرئيس من بعده. كانت علاقتهما وثيقة جداً، فمارك لم ينسَ معروفه عليه منذ ابتعاثه للجامعة في بداية حياته. بعد عدة أسابيع، أخبر نائب الرئيس مارك أنه قد حصل على موافقة إدارة الشركة، وأنه سيترك العمل خلال شهر وعلى مارك أن يلازمه خلال هذه المدة لاستلام العمل تدريجياً.

أصبح مارك نائباً لرئيس الشركة للعمليات والإنتاج، وتوثقت العلاقة بينه وبين رئيس الشركة، ديفيد، فهو من وافق على تعيينه في هذا المنصب وقد عرف فيه الإخلاص والكفاءة. أبدع مارك في عمله وحقق النجاح تلو النجاح في شؤون العمليات فقد زاد الإنتاج بنسبة 20% خلال الخمس سنوات التالية. أُعجب ديفيد بمارك كثيراً وطالما تحدّث عنه مع رئيس مجلس الإدارة، جون، وعن إخلاصه وتفانيه ونتائجه المبهرة وحب الآخرين له.

أليكس والمال

أمّا أليكس فقد ولد في أسرة إقطاعية، حيث كان أبوه غنياً ولكنه بخيلٌ جداً. يقضي أبوه طيلة النهار بحثاً عن فرصٍ استثماريةٍ لكسب مزيد من الثروة، ومع ذلك تعيش الأسرة في مستوى متواضع الحال لا تبدو عليها آثار النعمة. حاولت الأم مراراً وتكراراً التأثير على زوجها وتقليل حدّة الطمع والجشع فيه ولكن دون جدوى. فقد كان الأب يردِّد دائماً: "أحب المال، ولا شيء أحلى من المال إلا المال". وحين طلب أليكس من والده بعض المال للسفر ذات مرة، كان جواب أبيه: "ستحصل على هذا المال حين تكبر". حرص الأب أن لا يختلط بالجيران والأقارب، خوفاً من أن يسأله أحد المساعدة، لذا عاشت أسرة أليكس منعزلة مما جعل أليكس منزوياً لا يحب الاختلاط بالآخرين. ومع ذلك فقد أورث عمل الأب الدؤوب في نفس أليكس الرغبة في العمل الجاد والمتواصل.

كانت حسنة الأب أنه نصح ابنه أليكس بالدراسة وتكفّل له بمصروفاتها، ولكنه اشترط عليه أن يتخصص في الشؤون المالية، وكأنه يريد منه أن ينمِّي هذه الثروة حين يكبر. تخصص أليكس في المحاسبة، فهي لغة أهل المال، وأنهى دراسته الجامعية، فنصحه أبوه أن يبحث عن عمل. كانت شركة النفط أعلنت عن فرص وظيفية في قطاع المحاسبة فتقدّم أليكس وتم قبوله للعمل فيها.

لم يكن قطاع المال جديداً على أليكس فقد عاشه في الجامعة وقبل ذلك مع والده الذي طالما ناقش معه بعض الأمور المحاسبية والمالية. لذا وجد أليكس ضالته في الشركة، فقد وفرت له راتباً شهرياً يغنيه عن سؤال والده البخيل. وقد أعطى أليكس العمل كل وقته وجهده مما جعله محبوباً لدى رؤسائه. وهكذا استمر في عمله حتى تمت ترقيته إلى رئيس قسم المحاسبة ثم مدير إدارة المالية. بدأ

بعد ذلك في مرافقة نائب الرئيس للمالية في لقاءات المستثمرين والبنوك. وكانت هذه الاجتماعات مدار حديثه مع والده عند رجوعه إلى منزله بعد قضاء نهار العمل الطويل.

لم يكن أليكس اجتماعياً ولا منفتحاً ولكنه كان حريصاً على أداء عمله بمهنيةٍ عالية. توفي والده وترك له ثروةً تقدر بملايين الدولارات. ومع ذلك، أصرّ أليكس على مواصلة عمله، فلعله يصبح رئيساً للشركة يوماً ما. واصل أليكس مشوار والده فأصبح أشد حرصاً منه على جمع الثروة واستثمارها دون تحمُّل أي مسؤولية اجتماعية. وكان شعاره في الحياة (الأرباح أوّلاً). رشّح نائب الرئيس للمالية أليكس ليتسلم منصبه بعد أن يتقاعد خلال عدة أشهر ووافق رئيس الشركة، ديفيد، على ذلك. وهكذا أصبح أليكس نائباً للرئيس للشؤون المالية في الشركة.

مجلس الإدارة يختار رئيس الشركة

انعقد مجلس إدارة الشركة في لندن وكان الحاضرون رئيس مجلس الإدارة، جون، بقية أعضاء مجلس الإدارة وهم ستة، رئيس الشركة، ديفيد، ورئيس المحامين في الشركة، ونائب الرئيس للشؤون المالية، أليكس، نائب الرئيس للعمليات والإنتاج مارك، ونائب الرئيس لتطوير الأعمال. شمل جدول الاجتماع المواضيع التالية: استعراضاً سريعاً لسير العمليات والإنتاج، نتائج ربع السنة المالية قبل نشره للمساهمين في الأسواق العالمية، دراسة جدوى شراء شركة منتجة للبترول والغاز في أمريكا الجنوبية، وفي النهاية خصّص رئيس مجلس الإدارة ساعة لاجتماع مغلق مع أعضاء مجلس الإدارة فقط.

بعد أن انتهت فقرات الاجتماع، طلب رئيس مجلس الإدارة، جون، من الحضور الانصراف ما عدا أعضاء مجلس الإدارة. وقف جون ومشى نحو الباب حيث ودّع المنصرفين وأغلق الباب وعاد إلى كرسيه. ابتسم جون وقال: "أيها الأخوة، أردت أن أخبركم بأمرٍ سري، وأرجو أن يبقى هذا الموضوع طي الكتمان".

"أكيد"، قال الجميع.

"حدثني ديفيد عن رغبته في التقاعد من عمله كرئيس للشركة بعد ثلاثة أشهر"، قال جون.

"كنت أتوقع ذلك، فديفيد خدم الشركة طيلة العشر سنوات الماضية، وهو الآن في عمر يحتاج معه للراحة"، قال أحد أعضاء مجلس الإدارة.

"ولكن يجب علينا أن نفكر في الرئيس الجديد بأسرع ما يمكن"، قال عضو آخر.

"لذلك طلبت منكم البقاء لمناقشة هذا الموضوع بالتفصيل، فعندي بعض الخيارات من داخل الشركة ومن خارجها"، قال جون.

"لقد حققت الشركة نتائج رائعة ولا أرى سبباً للبحث عن رئيس جديد من خارج الشركة، لأنه سيحتاج إلى وقتٍ طويلٍ للتعرف على الشركة وللانسجام مع الفريق، وهذا قد يسبِّب لنا بعض المشاكل غير المتوقعة، بينما يوجد في الشركة نواب للرئيس مؤهلون ونحن نعرفهم تمام المعرفة"، قال أحد أعضاء مجلس الإدارة.

هزَّ جون رأسه بالموافقة، وهو ينظر إلى بقية الأعضاء وكأنه يريد منهم إبداء وجهة نظرهم.

"لو كانت الشركة تعاني من مشكلات لكان اختيار رئيس جديد من خارج الشركة هو الأفضل، أما في وضع الشركة الحالي الممتاز فتعيين رئيس من داخل الشركة هو الخيار الأفضل".

"هل لدى الآخرين أي اعتراض على ذلك"، سأل جون.

لم يعترض أحد، ففهم جون أن الجميع موافق على تعيين الرئيس من داخل الشركة.

وزّع جون قائمة بأسماء نواب الرئيس الحاليين وقد ذكرت الصفات الإيجابية ونقاط الضعف في كل منهم، وطلب من الجميع كلاً على حدة أن يختار أفضل ثلاثة من النواب ويرتبهم من الأفضل إلى الأدنى. بعد ربع ساعة فتح جون باب النقاش للجميع، وسأل الحضور بالترتيب أن يتكلم كل منهم عن خياره الأول، لعله يصل إلى اتفاقٍ جماعي من المرحلة الأولى.

تبيّن من الجولة الأولى أن الخيار هو بين نائب الرئيس للعمليات والإنتاج، مارك، وبين نائب الرئيس للمالية، أليكس. اتفق الجميع بأن مارك كفؤ، متميز في خدمته للشركة طيلة العشرين عاماً الماضية ومحبوب من الجميع. كذلك، أليكس كفؤ في عمله في الشؤون المالية وفي علاقته مع المساهمين والأسواق المالية التي تمّ إدراج الشركة فيها ومع البنوك والمؤسسات المالية. على المستوى الشخصي يتميّز مارك بشخصيته الكاريزمية المنفتحة على الجميع، بينما يتميّز أليكس بذكائه الحاد في الحسابات المالية وإن كانت شخصيته تميل إلى العزلة. واختلف الجميع في حاجة الشركة الماسّة الحالية، فالشركة مدرجة وتتعامل مع الكثير من المساهمين والبنوك، فهل الشؤون المالية هي الأهم؟ أم أن سير العمليات ومستوى الإنتاج هو الأهم؟ أي هل يتمكّن مارك من قيادة

الفريق ومن ضمنهم أليكس ومواصلة نجاح الشركة في المستقبل، أم أن أليكس هو الأصلح لقيادة الشركة ومواصلة نجاحها في الأسواق العالمية؟

قضى الجميع أكثر من ساعة ولم يتوصلوا إلى اتفاق جماعي، وهنا طلب جون من أعضاء مجلس الإدارة التصويت على الخيارين بصورةٍ سرية. وبعد فترةٍ وجيزة تم إحصاء الأصوات وكانت النتيجة أربعة أصوات لمارك وثلاثة أصوات لأليكس. وهكذا اتفق الجميع على أن الخيار الأول هو مارك والخيار الثاني هو أليكس، وذلك في حالة غياب مارك أو عدم تمكنه من أداء المهمة لأي سبب طارئ.

قبل أن ينفضّ الاجتماع، اتفق جون مع أعضاء مجلس الإدارة على أن يتولى إخبار ديفيد ومارك والحديث مع أليكس عن نظرة مجلس الإدارة الإيجابية لخدماته، وأن يتولى ديفيد إخبار بقية فريق الإدارة، وأن يتم نشر الخبر في الأسواق العالمية بعد أسبوع.

تمت الإجراءات كما كان مخططاً لها، واتفق ديفيد مع مارك على أن يعملا معاً طيلة المدة الباقية لترتيب نقل المسؤوليات ولضمان استدامة الأمور الإدارية على أحسن وجه. كان الخبر مفرحاً لموظفي الشركة فمارك معروفٌ لدى الجميع بكفاءته العالية وشخصيته الكاريزمية وحبه المنقطع النظير للعاملين في الشركة. عقدت الشركة احتفالاً توديعياً بهيجاً لديفيد، حضره مجلس الإدارة والفريق الإداري مع مئات الموظفين والعاملين وبعض مسؤولي الشركات العاملة مع الشركة. قُدِّمت خلاله الهدايا لديفيد وأُلقيت كلمات الشكر والثناء على خدماته الجليلة.

مارك رئيس الشركة

مارك هو ابن الشركة وأحد أعضاء الفريق الإداري لسنواتٍ عديدةٍ، وقد قضى ثلاثة أشهر مع ديفيد في انتقالٍ تدريجي للمسؤولية. لم يكن هناك أي داعٍ لزعزعة الشركة بأي تغييراتٍ كبرى، فالشركة تحتاج إلى استقرارٍ وتركيزٍ على العمليات والشؤون المالية. لذا قرّر مارك أن يكون تركيزه على بناء روح الثقة بين أعضاء الفريق الإداري وعقد اجتماعٍ أسبوعي معهم، بالإضافة إلى زياراتٍ متعددة لمواقع العمليات في بلدان العالم التي تنشط فيها الشركة. وتذكر مارك وصية رئيس مجلس الإدارة له عند تعيينه بأن يهتم بعلاقته مع أليكس فمجلس الإدارة يرى أهمية ذلك. لذا قرّر مارك أن يجتمع مع أليكس بداية كل أسبوع لمراجعة الشؤون المالية والاتفاق معه على ما يتم نشره للمساهمين في الأسواق.

قرّر مارك أن يجتمع مع نوابه ليرسم استراتيجية الشركة المستقبلية. وهكذا تم الاجتماع ودار النقاش طويلاً عن نتائج الشركة خلال الخمس سنوات الماضية وماذا يمكن تحقيقه في الخمس سنوات المقبلة. استمر الاجتماع عدة ساعات، وتولّى نائب الرئيس للتخطيط تلخيص نتائج الاجتماع وتحديد الأولويات وتوزيع المسؤوليات بين نواب الرئيس. وفي نهاية الاجتماع، أخبر مارك الجميع أنه سيتحدث إلى موظفي الشركة في اجتماع عام ليخبرهم بنتائج هذا الاجتماع وليشحذ همم الجميع.

وهكذا دعا مارك لاجتماع عام مع العاملين في مكتب الشركة الرئيسي على أن يتم بثّه حياً على الهواء لمواقع عمل الشركة في بلدان العالم الأخرى. أراد مارك أن يتحدث من القلب إلى القلب كعادته مع العاملين معه، فهو الآن رئيس الشركة. وهكذا تم الاستعداد وعقد الاجتماع في بهو المكتب الرئيسي ووقف مارك أمام الجميع قائلاً:

"الأخوة والأخوات، تشرّفت بتكليفي من مجلس الإدارة كرئيسٍ الشركة، وأردت أن أتحدث معكم عن بعض الأمور المهمة. ولكن قبل ذلك، أتقدّم بالشكر الخالص لرئيس الشركة السابق ديفيد على جهوده الجبارة طيلة العشر سنوات الماضية، ولزملائي نواب الرئيس على خدماتهم الجليلة التي يقدمونها للشركة، ولكم جميعاً فعلى أكتافكم وبأيديكم حققت الشركة زيادة الإنتاج والأرباح وأسست المشاريع بسلامة وبدون وقوع إصابات. إن علينا أن نعمل جاهدين كفريق واحد لتحقيق المزيد من النتائج على كل المستويات.

وقد عقد الفريق الإداري اجتماعاً هذا الأسبوع لمناقشة تطلعات الشركة المستقبلية. وأردت أن أطلعكم على نتائج الاجتماع، إننا نتطلع لتحقيق زيادة سنوية في الإنتاج تعادل 20% وإلى زيادة سنوية في الأرباح تعادل 10%. وحيث إن الشركة تعمل الآن في عشرين دولة تمتد من شرق آسيا وحتى أمريكا الجنوبية مروراً بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن طموحنا في الخمس سنوات المقبلة أن نستمر في تطوير أعمال الشركة في ثلاث مواقع جديدة. لقد حققتم نتائجاً مبهرةً في الماضي وأنا على ثقةٍ تامةٍ أنكم ستواصلون هذه المسيرة في المستقبل.

كما وأودّ أن أوضح أن الشركة تهتم كثيراً بأمرين مهمين وهما: الإنسان والتكنولوجيا. دعوني أتحدث عن الإنسان وأهميته في الصناعة:

إن أي شركة نفطية تحتاج إلى ما يلي: رأس المال، الحقول النفطية والغازية، المنشآت والآبار، الإنسان والتكنولوجيا. ولكن يأتي الإنسان على قمة الأولويات فهو من يكتشف الحقول وهو من يحفر الآبار ويؤسِّس المنشآت ويطور التكنولوجيا. لذلك فإن الشركة لن تألو جهداً في تطوير العاملين وتدريبهم وسيكون بابـي مفتوحاً لأي اقتراح. إنني أدعوكم جميعاً لرفع شعار (الإنسان أوّلاً)، فالأهمية القصوى هي للإنسان قبل كل شيء. ليس هذا الشعار للكتابة على جدران الشركة بل لنعيش مفاهيمه وتطبيقاته على أرض الواقع وكأمثلة على ذلك:

- سيكون مكتبـي ومكاتب زملائي نواب الرئيس مفتوحٌ للجميع، فمن أراد أن يقترح أو يقدم فكرة فله الحق أن نستمع له.

- سنزيد ميزانية تطوير الكفاءات بنسبة 20% في الأعوام القادمة.

- الكفاءة هي المعيار للتوظيف والتطوير، فلا محسوبيات ولا مجاملات.

- التعددية وفتح الفرص التطويرية للجميع بغض النظر عن اللون والجنس والدين.
- الشفافية في نشر معلومات الاحتياطيات والإنتاج والمشاريع والتوظيف فأنتم شركاء في هذه الشركة ولكم الحق في معرفة التفاصيل.

في المقابل أتوقع منكم جميعاً العمل بإخلاصٍ وجدٍّ كما عودتموني سابقاً، وأرجو أن يؤدِّي ذلك إلى رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة. إن من يقصر في عمله، لن يكون عضواً فاعلاً في فريق الشركة المتميز".

أعطى مارك بعد ذلك فرصة السؤال للجميع واستمر الجميع في المداولة حوالى نصف ساعة، انتهى بعدها الاجتماع. شعر الجميع بالعزة والكرامة، ومشى كل منهم وهو يردِّد (الإنسان أوّلاً)، وقد عقد العزم على العمل الجاد لتطوير الشركة. لا شك أن هذه الشعار لامسَ قلوب الحاضرين جميعاً، وكأنه ماء المطر حين يروي الأرض اليابسة فتخضر وتزهر بعد جفافٍ طويل.

الموظف وقمة الانسجام

بعد عدة أشهر، اجتمع نائب الرئيس للموارد البشرية مع مارك كعادته كل أسبوع ولديه الكثير من الأخبار الإيجابية عن أداء الموظفين والتزامهم بمواعيد العمل. فقد ارتفع أداء الموظفين وإنتاجيتهم بمعدل 20% في السنة التي تعيّن فيها مارك رئيساً. واشتد ولاء الموظفين للشركة فبينما كانت الشركة تعاني في الماضي من استقالة مئات الموظفين سنوياً، انخفض هذا العدد إلى العشرات فقط. واستطاعت الشركة أن تجذب مائة موظف مؤهل وقد التحقوا بالشركة بعد أن استقالوا من الشركات المنافسة وهم من أفضل الموظفين الآن. ختم نائب الرئيس كلامه قائلاً: "لم أكن أتوقّع أن يبلغ تأثير مفهوم شعار (الإنسان أوّلاً) هذا الحد الكبير، حقاً إنه سحر القلوب، فالموظفون الآن منسجمون مع عملهم ومنضبطون في حضورهم من تلقاء أنفسهم".

أمريكا الجنوبية

بدأت تظهر آثار انسجام الموظفين وأدائهم عملياً فقد انتقلت الشركة في السنوات الثلاث الأولى بقيادة مارك من نجاحٍ إلى آخر، فقد تم اكتشاف أحد الحقول الكبيرة في المناطق المغمورة في أمريكا الجنوبية والذي يبلغ احتياطيه حوالى بليوني برميل من النفط الخفيف. وعمل مارك مع قسم العمليات والإنتاج للإسراع في تطوير الحقل بإنشاء ثلاث منصات وحفر أربعة وعشرين بئر فأضاف هذا الحقل ثلاثمائة ألف برميل لإنتاج الشركة اليومي من النفط. فبينما تستغرق عملية التطوير في حقل مغمور كهذا حوالى الخمس سنوات، استطاع مارك وفريق العمليات أن يختصر هذه المدة إلى ثلاث سنوات.

ترك اكتشاف هذا الحقل وإنتاجه أثراً إيجابياً على سمعة الشركة وقيمتها السوقية. وقد أحسّ مارك وأليكس بذلك في زياراتهما المتكررة كل ثلاثة أشهر للمستثمرين. فقد سمعا الكثير من الثناء على أداء الشركة. أما مجلس الإدارة فتابع نجاحات الشركة في اجتماعاته الدورية وسمع ثناء المساهمين في الاجتماعات العمومية السنوية.

أليكس وحديث النفس

لقد ألهم الله الطبيعة البشرية التقوى والفجور وترك الخيار للإنسان فإما أن يتسامى ويحمل راية الحب والتقوى وإما أن يخلد إلى الحسد ويعيش الحقد والمكيدة. وهذه الحياة ساحة للصراع بين الحق وأهله الطيبين وبين الباطل وأهله الباغين والحاسدين. وللحق دولة وللباطل جولة، فقد ينتصر الباطل حيناً ولكن لا يلبث الحق أن يعود أكثر قوة وصلابة. هكذا هي الحياة في الشركات والمجتمعات، فالبشر هم البشر.

لذا يخطئ البعض حين يظن أن الإنسان الطيب الصادق المخلص يكسب ودّ الجميع فلا يوجد له خصوم، بل إن كل ذي نعمة محسود، فالكثير من مرضى القلوب التي يملأها الحسد والحقد والطمع لا يسرّها أن ترى الآخر ينجح ويتألق. وحين تعييها الحيلة تلجأ والعياذ بالله إلى المكر والخديعة وتلفيق التهم زوراً وبهتاناً. ولا يقتصر هذا على صغار الموظفين، بل لعله يلتهب سعيراً بين كبار الموظفين حيث المنافسة على المناصب الكبرى فتتكوّن اللوبيات والتجمعات المتنافسة. وهذا المرض يهدّد مستقبل الشركات إذا لم يعالج سريعاً، لأنه يقسم الشركة إلى معسكراتٍ متنافرة لا يهمها سوى مصالحها الشخصية.

بعد أن استمرت نجاحات الشركة، بدأ نائب الرئيس للمالية، أليكس، يحسّ بالحسد من مارك وأدائه الذي كسب قلوب المستثمرين كما لامسَ قلوب العاملين في الشركة. ولكن أليكس كان ذكياً مخادعاً فلم يظهر ذلك عليه. ولكنه استمر يحدِّث نفسه بأن يكون رئيساً للشركة يوماً ما في المستقبل. كيف لا وقد كان قاب قوسين أو أدنى عندما رشّحه بعض أعضاء مجلس الإدارة سابقاً، ولديه العلاقات القوية مع الأسواق والمستثمرين، ولديه الكفاءة لزيادة الأرباح وتقليل التكاليف. لا داعي للعجلة فلعل المستقبل يسعفه بالحيلة المناسبة.

مناطق الامتياز في الشرق الأوسط

تحتاج بعض الحقول المنتجة للنفط إلى حقن الماء فيها وذلك للحفاظ على مستوى الضغط العالي ولتحقيق معدل استخلاص يبلغ حوالى 40 إلى 60% من كمية النفط الكلية أما البقية فلا يمكن استخراجها من الصخور إلا بتكلفة عالية جداً مما يجعلها غير تجارية، (معامل الاستخلاص هو نسبة الكميات النفطية التي يمكن استخراجها تجارياً مقارنة بالكميات الكلية للنفط الموجودة في المكمن).

وهناك عدة طرق لحفر آبار حقن المياه. فمثلاً يمكن حفر آبار الحقن في محيط الحقل فيحيط الماء بالنفط ويدفعه إلى آبار الإنتاج التي تحفر في وسط الحقل وهذا يضمن عدم هروب النفط إلى خارج الحقل وتقليل نسبة المياه المنتجة مستقبلاً. وهناك طريقة أخرى وهي حفر آبار الحقن وسط الحقل، فمثلاً يحفر بئر حقن للمياه في منتصف المسافة بين كل أربعة آبار إنتاج للنفط. وهذه الطريقة أسرع لرفع الضغط وأقل تكلفة نظراً لأنها تحتاج لعدد أقل من آبار الحقن ولكنها تؤدِّي إلى رفع نسبة المياه المنتجة مستقبلاً مع النفط وقد تؤدِّي إلى خفض معامل الاستخلاص في الحقل بنسبة 10-20% مما يتسبّب في خسارة استراتيجية كبيرة لاحتياطي البلد المنتج.

وحيث إن الشركة الأجنبية التي يرأسها مارك تملك حق امتياز تطوير أحد حقول البترول في إحدى الدول في الشرق الأوسط لمدة عشرين عاماً فإن مصلحتها المادية تتحدّد بعوائدها خلال هذه المدة مقارنة باستثماراتها، وليس لانخفاض معامل الاستخلاص بعيد المدى أي أثر سلبي عليها. لذا فمن الطبيعي أن تختار الشركة الأجنبية المطوّرة حقن الماء داخل الحقل بدلاً عن محيطه، خاصة إذا لم تعترض حكومة الدولة المضيفة على هذه الخطة.

وفي إحدى اجتماعات مارك مع قسم العمليات والإنتاج وقسم تطوير الأعمال في محضر أليكس، نائب الرئيس للمالية، تم مراجعة خطة تطوير أحد الحقول الكبيرة في إحدى مناطق الامتياز

في الشرق الأوسط. وطرح الخياران أمام مارك مع نسبة العائد المالي لكل منهما، حيث يبلغ العائد المالي 20% لحقن الماء في محيط الحقل في حين يصل معامل الاستخلاص على المدى الطويل حوالى 60%، بينما يبلغ العائد المالي حوالى 25% لحقن الماء في وسط الحقل، في حين يصل معامل الاستخلاص على المدى الطويل حوالى 50% فقط وتزداد نسبة إنتاج المياه بسرعة أكثر.

علّق مارك وهو يخاطب فريق التطوير: "لو كنا شركة وطنية لاخترنا الحقن في محيط الحقل لأن فرق معامل الاستخلاص بين الطريقتين يبلغ حوالى 10%، وهذا يعني خسارة احتياطي يعادل حوالى خمسة بلايين برميل".

"ولكننا شركة أجنبية ذات امتياز لمدة عشرين عاماً، وحيث إن حكومة الدولة المضيفة لم تعترض على الحقن في وسط الحقل فلماذا نفوت على أنفسنا فرق العائد المالي والذي يبلغ 5%، وهو يعادل حوالى بليون دولار لنوفِّر للدولة المضيفة احتياطياً ستنتجه بعد العشرين عاماً"، قال نائب الرئيس للمالية، أليكس.

"وماذا لو أردنا أن نجدِّد عقد الامتياز بعد عشرين عاماً، ونحن لم نستخدم أفضل الطرق لإنتاج الحقل، هل يتصوّر أحد أن الدولة المضيفة ستوافق على تمديد الاتفاق"، سأل مارك.

"طبعاً، فرصتنا لكسب ودّ الدولة المضيفة أن نتبع أفضل الطرق التقنية لاستخلاص النفط مع مراعاة العائد المالي"، قال نائب الرئيس للتطوير.

استمر مارك في نقاشه مع أليكس بين ردٍّ وجذب، وكان واضحاً أن أليكس يهتم كثيراً بالعائد المالي السريع بينما يهتم مارك بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى كمعامل الاستخلاص وتجديد الاتفاق مستقبلاً. أصرّ مارك على مراعاة البعد الاستراتيجي بينما كرّر أليكس كلمته المشهورة وهي: "الشركة ليست جمعية خيرية بل مؤسسة تهدف إلى زيادة العوائد المالية". كان واضحاً مدى الفرق في التفكير بين مارك وأليكس في هذا الاجتماع أمام فريق التطوير. خرج أليكس من الاجتماع وهو يحدث نفسه بأن هذا دليل واضح على ضعف مارك في الشؤون المالية وعدم فهمه لمصالح المساهمين.

مارك والتكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في صناعة النفط خاصة في بعض النشاطات العالية التكاليف. فمثلاً تحفر الشركة آباراً على عمق ثلاثة آلاف متر تحت سطح الماء لتصل إلى طبقات منتجة بأعماق تتجاوز عشرة آلاف متر. وحيث إن تكلفة أبراج الحفر في المناطق المغمورة الشديدة العمق تتجاوز نصف مليون دولار يومياً، لذا فإن أي تطوير للتكنولوجيا يوفِّر وقت الحفر أو يحدِّد مواقع أفضل للآبار سيقلل الكثير من التكاليف وسيرفع الأرباح. وحيث إن الشركة ستبدأ أعمالها لأول مرة في المناطق المتجمدة ذات التكاليف الباهظة والمخاطر الجمة، فمن المتوقع أن يكون للتكنولوجيا دور مهم في نجاح هذه المشاريع. أمّا في تطوير الأعمال، فتستفيد الشركة من التكنولوجيا لتسويق أعمالها خاصة في الدول التي تحتاج إليها، وكمثال على ذلك تحويل الغاز إلى سوائل في الحقول البعيدة التي لا يمكن تصدير الغاز منها بواسطة الأنابيب.

وفي أحد الاجتماعات التي خُصِّصت لمناقشة الخطة التشغيلية والميزانية السنوية، تقدم نائب الرئيس للأبحاث طالباً رفع الميزانية المخصصة لتطوير التكنولوجيا. فخلال السنوات السابقة، استثمرت الشركة فقط 0,5% (نصف في المائة) من عوائدها السنوية، أما في السنة القادمة فهناك الكثير من الأبحاث التي تنوي الشركة القيام بها ولذلك لا بد من رفع ميزانية الأبحاث والتكنولوجيا لتصل إلى 1% (واحد في المائة) من العوائد السنوية. وتأييداً لذلك ذكر نائب الرئيس للأبحاث بأن براءات الاختراع للشركة تضاعفت خلال العامين الماضيين. فهزّ مارك رأسه وكأنّه موافق على ذلك نظراً لخبرته السابقة كنائب رئيس للعمليات والإنتاج. أمّا أليكس فقد اعترض بشدّة وطلب دراسة جدوى اقتصادية لهذه المصروفات ومقارنة ذلك مع مصروفات الشركات الأخرى على الأبحاث.

بدأ أليكس يحدث نفسه عن خلفية مارك وكيف أنه في حاجة ماسة إلى مراجعة دقيقة للشؤون المالية واهتمام أكثر بزيادة الأرباح السنوية فهي أهم شيء يعني المستثمرين لأنها تحدِّد مباشرة سعر سهم الشركة في الأسواق العالمية. فهذا دليل آخر على ضعف مارك في الشؤون المالية، كما تبيّن قبل عدة أسابيع في نقاش طريقة تطوير الحقول.

مارك والتنقيب

عرض نائب الرئيس للعمليات والإنتاج فرص الشركة المستقبلية لزيادة الاحتياطيات ومن ضمنها حفر آبار للتنقيب في المناطق المغمورة شديدة العمق والمناطق المتجمدة الشمالية. ففي حين يكلف بئر التنقيب عند حفره في مياه يبلغ عمقها ثلاثة آلاف متر وإلى طبقات تصل إلى عشرة آلاف متر، مئات الملايين من الدولارات، فإنها قد تبلغ أضعاف ذلك في المناطق المتجمدة. أما نسبة نجاح هذه الآبار في اكتشاف كميات تجارية فلا تزيد عن 20% وقد تبلغ 40% في أحسن الأحوال. وفي حالة الموافقة على ذلك يتوجب على الشركة تخصيص ميزانية تبلغ خمسة بلايين دولار لعمليات التنقيب. وبرّر نائب الرئيس هذه الزيادة في الميزانية بأن الحقول الكبيرة قد اكتشفتها الشركة قبل أربع سنوات، أما الآن فلا بد من حفر آبار أكثر واستخدام تكنولوجيا متطورة لاكتشاف الحقول الصغيرة المجاورة.

اعترض أليكس على ميزانية التنقيب فهي تزيد على ميزانية السنة الماضية ببليون دولار، بينما لم تكتشف الشركة سوى مائة مليون برميل من الاحتياطيات النفطية في العام الماضي، أي أن تكلفة اكتشاف برميل الاحتياطي بلغت أربعين دولار لأول مرة في تاريخ الشركة. فكيف يمكن للشركة أن ترفع ميزانية التنقيب، بينما يرى المستثمرون في الشركة أن هذا هدر لموارد الشركة وأنه بالإمكان شراء حقول من الشركات الأخرى بأسعار تقل تكاليفها عن هذه المبالغ الباهظة.

ردَّ نائب الرئيس للإنتاج والعمليات بأن التنقيب واكتشاف حقول جديدة هو شأن استراتيجي لشركات النفط وأن احتياطي الشركة في تناقص مع زيادة الإنتاج، وليس بالإمكان تعويض كل ذلك بشراء حقول من الشركات الأخرى. ثم إن تكلفة برميل الاحتياطي الإضافي المكتشف قبل أربع سنوات كانت دولارين فقط.

فكّر مارك بين نظرة أليكس قصيرة المدى والتي ترضي المستثمرين في الأسواق حالياً وبين نظرة نائبه للعمليات والإنتاج بعيدة المدى والتي تنظر إلى مستقبل الشركة خلال السنوات المقبلة. فهزّ رأسه موافقاً على زيادة ميزانية التنقيب ولكنه أثنى على رأي أليكس فتكلفة التنقيب باهظة جداً في هذه المناطق ولا بد أن يعمل الفنيون بكل حذرٍ وتقنيةٍ لاختيار مواقع الحفر الجديدة.

لم يقتنع أليكس بل أحسّ بخيبة أملٍ من مارك واعتبر أن هذا مثالٌ آخر على سوء إدارته المالية، بالإضافة إلى زيادة ميزانية التكنولوجيا واختيار التكلفة الأعلى لتطوير حقول الشرق الأوسط.

سطوة السوق الحر

تعاني الأسواق الحرة أحياناً من دوراتٍ اقتصاديةٍ حادة تتذبذب فيها أسعار المواد الخام كالنفط. فمثلاً بلغ سعر النفط في عام 2008 حوالى 140 دولار للبرميل ثم انخفض إلى حوالى ثلاثين دولار خلال عدة أشهر فقط، ثم عاد فارتفع إلى ما فوق المائة دولار للبرميل حتى انخفض بعدها إلى الثلاثين دولار في عام 2015م. وحيث إن الشركات تدرج أسهمها في الأسواق المالية العالمية، فإن أسهمها تتعرض إلى موجات بيع وشراء تبعاً لنظرة المساهمين لأسعار النفط ولكفاءة الإدارة إلى جانب عوامل أخرى. وهكذا ترتفع قيمة الأسهم أو تنخفض مما يعرض استثمارات المساهمين إلى التذبذب.

يعين المساهمون أعضاء مجلس الإدارة ليدير استثماراتهم ويمثل مصالحهم في إدارة الشركة. ويعين مجلس الإدارة بدوره الإدارة التنفيذية (رئيس الشركة ونوابه)، ويرسمون الخطة الاستراتيجية للشركة، ويحددون أهداف الشركة المرحلية، ويرقبون أداء الشركة العملياتي والمالي. وتنشر الشركة أرباحها ونتائجها كل ثلاثة أشهر تعزيزاً لمبدأ الشفافية. وإرضاءً للمستثمرين، تسعى إدارة الشركة غالباً لزيادة أرباحها قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية المكلفة. وهذه هي مشكلة السوق الحر فإنه يحفز الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية.

ورغم نجاحات الشركة في السنوات الماضية واكتشافها وإنتاجها لحقل النفط المغمور في أمريكا الجنوبية، إلا أنها تأثرت كثيراً بانخفاض أسعار النفط في عام 2015م. فانخفض سعر سهمها السوقي حوالى 40% مقارنة بسعره في أوائل عام 2014م. وانخفضت عوائدها المالية الناتجة عن بيع النفط بأسعار منخفضة، ووصلت رسائل كثيرة من المستثمرين إلى رئيس مجلس الإدارة، جون، تشتكي من تأخر الشركة عن إجراءات التقشف المطلوبة في هذه الظروف. فتحدث جون إلى مارك،

حيث أخبره مارك أنه في صدد عرض هذه الإجراءات على مجلس الإدارة والذي سينعقد خلال أسبوعين. واستعداداً لذلك، طلب مارك من نائبه للمالية، أليكس، أن يعمل مع بقية نواب الرئيس لمراجعة الميزانية السنوية بهدف خفض الإنفاق وترشيد المصاريف.

لم يفت أليكس أن يستفيد من هذه الفرصة الثمينة، والتي كان ينتظرها منذ أمدٍ بعيد، فقد حان الوقت لإثبات أن قرارات مارك في السنوات الماضية كانت خاطئة. ومن يدري فقد تتطوّر الأمور إلى عزل مارك وتعيين أليكس مكانه من قبل مجلس الإدارة. إن خبرة أليكس بالأسواق وطبيعة المستثمرين أعطته انطباعاً أكيداً أن نكسة الأسعار الحالية قد أنست الأسواق والمستثمرين جهود مارك ونجاحه الذي أدّى إلى مضاعفة الإنتاج وارتفاع سعر سهم الشركة في السنوات الماضية، فذاكرة السوق قصيرة الأجل. لذا قرّر أليكس أن يركِّز جهوده على مراجعة التغييرات التي أجراها مارك والتي تنبع من مفهوم (الإنسان أوّلاً)، وأن يخفض الميزانية والمصاريف في ضوء مفهومه (الأرباح أوّلاً). وتمّ ما أراد، فقد عمل مع باقي النواب وتوصّلوا إلى المقترحات التالية:

- التركيز على القطاعات المهمة وتقليص عمل الشركة في قطاع الخدمات والصيانة والتغذية وإجراء مناقصات عليها وترسيتها على مقاولين خارج الشركة، مما سيؤدي إلى تسريح 20% من موظفي الشركة الحاليين وبذلك يمكن خفض الميزانية التشغيلية للشركة.
- إيقاف التوظيف، وتأخير الترقيات مدة عام كامل.
- إيقاف الزيادة السنوية في رواتب الموظفين.
- خفض ميزانية التكنولوجيا إلى ما يعادل 0,5% من العوائد السنوية.
- خفض ميزانية التنقيب بنسبة 50%.
- تأخير بعض المشاريع الإنشائية سنة كاملة.
- الانسحاب من مشروع حفر بئر تنقيب في المياه المتجمدة.
- التفاوض مع شركات الحفر والخدمات لخفض أسعارها.

وحتى يضمن عرضها على مجلس الإدارة كاملةً دون تغيير من مارك، فقد أرسل نسخةً من قائمة الاقتراحات هذه إلى رئيس مجلس الإدارة، جون، للإطلاع عليها. لم يهتم أليكس بالانعكاسات السلبية لهذه الاقتراحات على مستقبل الشركة وأداء الموظفين وإنتاجيتهم، فالمهم لديه هو إرضاء السوق والمستثمرين عاجلاً.

درس مارك هذه التغييرات المقترحة فوافق على بعضها ولكنه لم يوافق على تسريح 20% من الموظفين ولا إيقاف الزيادة السنوية في رواتب الموظفين. فإنتاجية الموظفين التي ارتفعت أكثر من 20% في الماضي ستتراجع حتماً وبصورةٍ مفاجئةٍ وستخسر الشركة ولاء الموظفين وانسجامهم وأداءهم الرائع مما سيؤثر سلباً على نتائج الشركة في السنوات المقبلة. تذكّر مارك حياته السابقة مع أمه وكيف كان مدخوله الشهري من الشركة أملهم الوحيد في العيش بكرامة. فهل سيقرر تسريح 20% من الموظفين أي ما يبلغ خمسة عشر ألف موظف وماذا سيحدث لعائلاتهم ومستقبل أطفالهم؟ هل يسمح لنفسه أن يرفع شعار (الإنسان أوّلاً) ثم يتصرف خلاف ذلك.

القرار الصعب

عقد مجلس الإدارة اجتماعاً، وقد حضر جون وبقية الأعضاء وحضر مارك وأليكس ورئيس المحامين في الشركة ونائب الرئيس للموارد البشرية ونائب الرئيس للعمليات والتنقيب. كانت الفقرة الرئيسية في جدول الاجتماع مناقشة برنامج الشركة التقشفي في ضوء تراجع الأسعار وانخفاض سعر سهم الشركة في الأسواق العالمية.

شرح أليكس الاقتراحات التي توصلت لها اللجنة ومن ضمنها اقتراح تسريح 20% من الموظفين، وذكر أن هذه الاقتراحات ستخفض الميزانية بما يعادل 30% من مستواها الحالي. وأن الأسواق والمستثمرين يتعطشون لسماع هذه القرارات لأنها ستنعكس مباشرة على القيمة السوقية لأسهم الشركة. وذكّر مجلس الإدارة أنه تلقّى شخصياً عدة رسائل متكررة من صناديق التحوط التي تملك حوالى 25% من أسهم الشركة والتي هدّدت بأنها قد تبيع أسهمها إذا لم تتخذ الشركة إجراءات تقشفية، مما سيسبِّب هزّةً قوية لسمعة الشركة وقيمتها السوقية. وهنا انبرى بعض أعضاء مجلس الإدارة إلى تأييد أليكس وذكروا أنهم تلقوا كذلك عدة رسائل من مستثمرين آخرين يعربون عن أملهم أن تتخذ الشركة قرارات تقشفية سريعة كغيرها من الشركات العاملة في قطاع النفط.

الفقرة التالية كانت لنائب الرئيس للموارد البشرية حيث شرح ما تقوم به الشركة حالياً وأوضح لمجلس الإدارة كيف ارتفعت الإنتاجية خلال الأعوام السابقة بما يعادل 20% تقريباً، وذكر أدلةً عديدةً على ولاء وإخلاص الموظفين المقترح تسريحهم. وذكر أن أغلب هؤلاء الموظفين هم من مواطني البلدان المضيفة، وأن تسريحهم سيسبِّب أزمةً اجتماعيةً واقتصاديةً، إذ إن إرساء هذه الأعمال على مقاولين سيستبدل هذه العمالة الوطنية بعمالةٍ أجنبيةٍ مما سيضر باقتصاد البلدان المضيفة.

ترك مارك المجال مفتوحاً لمجلس الإدارة، ولكنه أبدى تحفظه الشديد على تسريح الموظفين وإيقاف علاواتهم وذكر أن الشركة أحوج ما تكون لإخلاص الموظفين وأن رفع الإنتاجية كفيلٌ بتعويض الخسائر. كما وذكر أن تسريح الموظفين قد يؤدِّي إلى قرارات سلبية من حكومات البلدان المضيفة مما سيسبِّب حرجاً شديداً للشركة. واقترح على مجلس الإدارة أن يتم التفاوض مع الموظفين لإعطائهم إجازات طويلة بنصف راتبهم الشهري بدلاً عن تسريحهم.

السؤال هو ماذا سيقرر مجلس الإدارة؟ هل سيقرر تسريح 20% من الموظفين وإيقاف العلاوات والتوظيف؟ وإذا قرر مجلس الإدارة ذلك، فهل سيقوم مارك بتنفيذ هذا القرار فيقضي على مفهوم (الإنسان أوّلاً)، وهل سينعكس سلباً على أدائهم مستقبلاً؟ وفي حالة عدم موافقة مارك، هل سيقرر مجلس الإدارة إقالته رغم نجاحه المتميز خلال السنوات الماضية، وتعيين أليكس بدلاً عنه رئيساً للشركة، والذي سيتولى تنفيذ اقتراحاته التي تنبع من مفهوم (الأرباح أوّلاً) دون رحمةٍ؟ وماذا سيكون مستقبل الشركة تحت قيادة أليكس في المستقبل البعيد؟

لو كان القارئ الكريم رئيساً للشركة، فهل سيوافق على طلب مجلس الإدارة ويتولى تسريح العمالة بنفسه؟ أو يضحِّي بوظيفته كرئيسٍ للشركة في سبيل مبادئه الإنسانية؟ حقاً، إنها سطوة السوق ومعضلة الشركات المدرجة وقياداتها، فكيف يمكن التوفيق بين خفض التكاليف وزيادة الأرباح الربع سنوية التي يرغب السوق في تحقيقها وبين المبادئ الإنسانية والأهداف الاستراتيجية للشركات على المدى الطويل؟ والسؤال المهم هو هل يوجد تعارض بين أهداف الموظف الإنسان وأهداف الشركات، أم أن هناك توافقٌ تامٌ، خاصةً على المدى الطويل؟ سنحاول الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها في الجزء الرابع من هذا الكتاب.

الجزء الرابع
تجربة في جمعية مهندسي البترول العالمية

يقع مقر جمعية مهندسي البترول العالمية في مدينة دالاس بولاية تكساس الأمريكية ولها أكثر من مائة فرع، ويبلغ عدد أعضائها أكثر من مائة ألف عضو في بلدان العالم المختلفة. وعندما كنت رئيساً لهذه الجمعية في عام 2007م، تبنّيت المفاهيم التالية:

- مفهوم (الإنسان أوّلاً)، وكيف أن البشرية تنتظر بفارغ الصبر ذلك اليوم الموعود الذي تعيش فيه أجواء هذا المفهوم لتعمّ العدالة والسعادة قطاع الأعمال.
- بعض ملامح الصناعة النفطية وقضاياها.
- فكرة مدينة الطاقة، وكيف يمكن أن تصبح هذه المدينة عاصمة العالم للبترول والغاز.
- تأسيس جمعية إحسان المائية العالمية ومسيرتها.

لكن قبل ذلك لا بد أن نتساءل لماذا توجد جمعيات المهندسين العالمية؟

النهضة الحضارية

تسعى الدول للنهوض والتطور وتتخذ لذلك أسباباً ووسائل مختلفة تبعاً لاستعداداتها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. وتعتبر النهضة الحديثة في الدول الغربية والتي انطلقت منذ القرن السادس عشر الميلادي مثالاً حياً يجب أن ندرسه بالتفصيل، كيف انطلقت هذه النهضة؟ ما هي عوامل استمراريتها؟ وما هي أسباب القوة والضعف فيها؟ كلها أسئلة تستحق الكثير من التأمل والتحليل، ولسنا هنا في وارد الإجابة عليها إلا بمقدار ما نراه ضرورياً للتعريف بالجمعية وتاريخها.

لو نظرنا مثلاً إلى الجذور الرئيسية للنهضة الحديثه لوجدناها أربعة:

أوّلاً: الدافع الديني (علاقة الإنسان بالله).

ثانياً: الاختراعات العلمية والتكنولوجية (علاقة الإنسان بالطبيعة).

ثالثاً: العلوم الإنسانية (علاقة الإنسان بأخيه الإنسان).

رابعاً: أنظمة المال والأعمال (علاقة الإنسان بالمال والأعمال).

لقد أوضح ماكس ويبر(3) في كتابه (العقيدة البروتستانتية وروح الرأسمالية) أثر الوازع الديني في انطلاقة النهضة الغربية الحديثة كنتيجة للحركة البروتستانتيه ضد رهبانية الكنيسة الكاثوليكية، والذي استمر حتى القرن التاسع عشر. لكن هذا الدافع الديني الغيبـي ضعف تدريجياً وأصبح الفكر المادي هو البديل معززاً بالعلم التجريبـي وما أنتجه من الاكتشافات الحديثة، بينما بقيت الدوافع الثلاثة الأخرى في عنفوانها. وهكذا تحولت النهضة الحديثة إلى عمل ميكانيكي تدفعه المنفعة المادية الفردية مستندةً إلى الجذور الثلاثة الأخرى والتي استمرت في فعاليتها حتى وقتنا

الحاضر. فبعلوم الطبيعة أبدع الإنسان واخترع حتى طوّع الطبيعة، وبعلاقته بأخيه الإنسان أسس نظاماً يحمي الحقوق الفردية والاجتماعية، وبأنظمة المال والأعمال أسّس الشركات وهياكلها وحدّد مسؤولياتها في حالة الربح والخسارة. وهكذا انطلق الفرد يخترع ويبتكر ويؤسس الشركات التجارية التي تطبق ابتكاراته وهو يشعر بالاطمئنان أن حقوقه الفكرية والمالية محترمة من قبل القانون. ولعل أوضح مثال على ذلك هو أديسون مخترع المصباح الكهربائي الذي حوّل ابتكاره إلى شركة تجارية اندمجت مع غيرها لتصبح نواة شركة جي إي (G.E.) والتي يبلغ عدد موظفيها الآن حوالى ثلاثمائة ألف موظف.

ورغم التطور الحديث والمنافع الجليلة للنهضة الحديثة، إلا أن البشرية ومع الأسف خسرت الكثير نتيجة ضمور الجذر الأول وهو العلاقة بالله التي تضمن التوازن العادل في العلاقات الأخرى، لذلك تضخمت الدوافع المادية الفردية وأصبحت هي المحرك الرئيسي للنهضة الحديثة مما تسبّب في الكثير من المآسي البشرية كالاستعمار والحروب العالمية وغيرها.

إن النهضة الحضارية تتطلب عملاً جماعياً مع الآخرين بكل أصنافهم وألوانهم وأديانهم، لذلك وجد الإنسان عبر التاريخ أن علاقته بأخيه الإنسان هي الركيزة الرئيسية للعملية الحضارية. وفي لبِّ هذه العلاقة الإنسانية تبرز الثقة بالآخرين وحسن الظن بهم كقاعدة مهمة تنطلق منها كل الأعمال الحضارية. لذا سعت الأمم المتحضرة عبر التاريخ البشري جاهدة لزرع ثقافة الثقة بالآخرين والعمل معهم كفريق واحد، فنجد إنسان الحضارة يفكر دائماً في النواحي الإيجابية في الآخرين ويعمل معهم بروح التعاون والثقة ليقود البشرية إلى التطور والتقدم. إن ثقافة الشك بالآخرين وسوء الظن بهم لا تحقق البناء الحضاري فهي لا ترى إلا الجوانب السلبية في الآخرين وبذلك تحرم البشرية من طاقاتهم وأفكارهم البنّاءة. فالشك في المجتمعات أشبه ما يكون بالمرض الفتّاك في جسم الإنسان، لذا تعيش مجتمعات الشك مريضةً عرجاء لا تستطيع اللحاق بركب الحضارة. أما مجتمعات الثقة فإنها تعيش سليمةً يعمّ فيها الخير والحب وينطلق قطار النهضة والتقدم فيها مسرعاً نحو المستقبل المنشود.

جمعيات المهندسين العالمية

إن أحد أهم معالم ثقافة الثقة بالآخرين هو نشر المعرفة وتبادل الآراء ورفع المستوى الفني والتقني بين أبناء المهنة الواحدة، فزكاة العلم نشره بين الآخرين. وهذا هو لبّ رسالة جمعيات المهندسين العالمية. فهذه الجمعيات تأسّست لكل التخصصات المهنية وتوجد مكاتبها الأم وفروعها الرئيسية في البلدان المتقدمة ولكنها تفتح فروعاً لها في البلدان الأخرى حسب طلب فنيي هذه البلدان وحاجاتهم لنشاط الجمعيات المعنية. وتكرِّم هذه الجمعيات البارعين في كل مهنة والمتميزين في تخصصاتهم.

ويتم انتخاب مسؤولي هذه الجمعيات ورؤسائها بناء على خدماتهم للجمعية وعطائهم المهني، وكنتيجة لتطور الصناعة في البلدان الغربية وارتفاع عدد الأعضاء فيها فإنهم يحصلون على نصيب الأسد في كل هذا. وهكذا تدرّ هذه الجمعيات بعطائها على الجميع ولكن بنسب متفاوتة فأغلب رؤساء الجمعيات ومحاضريها والمكرمين فيها هم من مهندسي وفنيي البلدان المتطورة. ويقف البعض في البلدان الأخرى موقفاً سلبياً من هذه الجمعيات فيرميها بالتحيز وعدم العدالة في توزيع المكرمين من حيث بلدان منتسبيها، وقد تكون هذه الانتقادات صحيحةً إلا أنها نظرةٌ سلبيةٌ تنطلق من ثقافة الشك بالآخرين ولا تساعد على الاستفادة القصوى منهم. وفي المقابل ينطلق البعض الآخر متأثراً بثقافة الثقة، متغافلاً عن كل هذه السلبيات وإن كان يراها ويسعى إلى علاجها، فيحضر مؤتمرات الجمعية العلمية ويشارك في ندواتها ويتعاون مع خبرائها ويمد يد البناء والعون لهم طمعاً في ارتقائه العلمي والفني شخصياً وفي دفع الصناعة العالمية لنفع الإنسانية عموماً.

لقد تأسّست هذه الجمعيات في بدايات القرن الماضي كمبادراتٍ شخصيةٍ من مجموعةٍ من الفنيين والمهنيين حيث وضعوا لها دساتير وقوانين تأسيسه وانتخبوا من بينهم مجالس إدارة تتولى

الإشراف على سير الجمعيات وعلى أداء فريقها التنفيذي في تنفيذ المؤتمرات وطباعة المجلات العلمية وعلى نشر المعرفة الفنية والابتكارات العلمية في أنحاء العالم. ولقد قدمت هذه الجمعيات خدمات جليلة إلى الإنسانية حيث يتم عرض الأبحاث العلمية وتنقيحها ومراجعتها وطباعة الجيد منها ليكون مرجعاً للأبحاث التي تليه. وهكذا تطورت المهن وقاعدتها العلمية والفنية على مرِّ الزمن حتى أصبحت التخصصات غنية بالمراجع والأبحاث وأهل الخبرة الذين يجتمعون دورياً لمناقشة الجديد في تخصصاتهم.

وحيث إن هذه الجمعيات تأسست من أعضاء فهي تسعى لخدمتهم وتقديم الدعم العلمي والفني لهم وتأتمر بأمرهم ولا تميز بينهم إلا بأدائهم الفني والعلمي والخدماتي. وتحرص هذه الجمعيات على أن تكون بعيدةً عن تأثير الشركات على قراراتها وإلا فإنها تفقد معناها الحقيقي وتصبح جمعية شركات لا جمعية أعضاء، فلا يجوز مثلاً أن تكون هذه الجمعيات وسيلةً لدعم شركة ضد أخرى ولا لتسويق منتجٍ تجاري بل يجب أن يكون الرائد والمقياس دائماً هو المستوى التقني والأدائي للأعضاء. ولا أزعم أن ذلك سهلاً ميسوراً بل مع الأسف قد تسقط بعض الجمعيات أسيرةً شركاتٍ معينةٍ نتيجة دعمها المادي. وهذا يهدّد مصير هذه الجمعيات إذ إنها تفقد أداءها الحيادي المتميز وتعرِّض نفسها إلى الدخول في شرك الشركات ومشاكلها الداخلية.

إن من أهم مسؤوليات رؤساء الجمعيات العالمية ومجالس إداراتها وجهازها التنفيذي أن يتصرفوا بكل حياديةٍ وبعيداً عن النظرة المحلية والإقليمية الضيقة فالهدف هو أن يرتفع عضو الجمعية بإنسانيته ليرى جميع الناس أخوةً له يجمعهم تكافؤ الفرص ويميزهم الأداء فقط. والحقيقة أن موقف رؤساء الجمعيات العالمية وأداءهم يختلف بناء على شخصية رئيس الجمعية فربما يلين البعض تحت بريق الدعم المادي لشركة ما، بينما كان من واجبه أن يقف شامخاً واضعاً نصب عينيه رسالته الإنسانية في دعم الأعضاء فنياً وفي خدمة الصناعة عالمياً وفي دفع الإنسان حضارياً.

جمعية مهندسي البترول العالمية

لست هنا في صدد التعريف بالجمعية ولكني أردت أن أتحدث عن بعض نشاطاتها العلمية والتي تلعب دوراً هاماً في بناء شخصية المهندس فنياً واجتماعياً. فمثلاً تزخر الجمعية بالكثير من البرامج كالمؤتمرات وورش العمل التي تعقدها فروع الجمعية في بلدانها وهي اجتماعاتٌ شهريةٌ يحضرها المئات من المهندسين. وهناك مؤتمر الجمعية العالمية والذي يعقد سنوياً ويرافقه معرض لأهم الصناعات والاختراعات العلمية في صناعة البترول ويحضره ما يقارب العشرة آلاف مهندس ويعقد تاريخياً في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية فصل الخريف، وقد بدأت الجمعية في عقده في أوروبا والشرق الأوسط كل أربع سنوات. ومنها المسابقات التي تعقدها الجمعية لأبحاث الطلبة في المستويات المختلفة على مستوى العالم.

مجلس إدارة الجمعية

يتفق الجميع على أن النهضة والتطور يمران عبر مؤسسات تحكمها قوانين تأسيسية وتنظيمية. فللمؤسسات مجالس إدارة وأجهزة تنفيذية. وينطبق هذا على الشركات كما ينطبق على الجمعيات العالمية. فالفرد في المجتمعات الحضارية وإن كان عبقرياً وكاريزمياً ولكنه يعمل غالباً ضمن إطار مؤسساتي، لذا فإنه لا يتوحّد في القرار والتنفيذ ولا يلغي نظام الشركات أو الجمعيات بل يطوّع نفسه ويعمل من خلال النظام المتفق عليه من قبل الجميع. وهكذا تعمل الشركات والمؤسسات العالمية، فلها مجالس إدارة تجتمع دورياً ولها أجهزةٌ تنفيذيةٌ ورقابيةٌ وتخطيطية. ولذلك فهي تخطط لعشر سنين أو خمسين سنة قادمة ولا مكان للعشوائية فيها.

إن مجلس إدارة جمعية مهندسي البترول العالمية مثل غيرها من الجمعيات الأخرى يتكوّن من ممثلين عن المناطق العالمية المختلفة ومن تقنيين يمثلون العلوم البترولية الرئيسية ومن رئيس السنة السابقة ورئيس السنة الحالية ورئيس السنة القادمة، وبالإضافة إلى هؤلاء يعيّن حوالى ثلاثة أو أكثر أعضاء آخرون في مجلس الإدارة. وتستمر دورة المجلس ثلاث سنوات يتم في كل سنة تغيير ثلث الأعضاء بأعضاء جدد. وينعقد مجلس الإدارة حوالى أربع مراتٍ سنوياً في شتى مناطق العالم. وهناك لجانٌ مختلفةٌ منها لجنة المؤتمرات ولجنة العضوية ولجنة الإدارة والمالية ولجنة المطبوعات. وقد تم ترشيحي لمجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات من سبتمبر 2002م إلى سبتمبر 2005م.

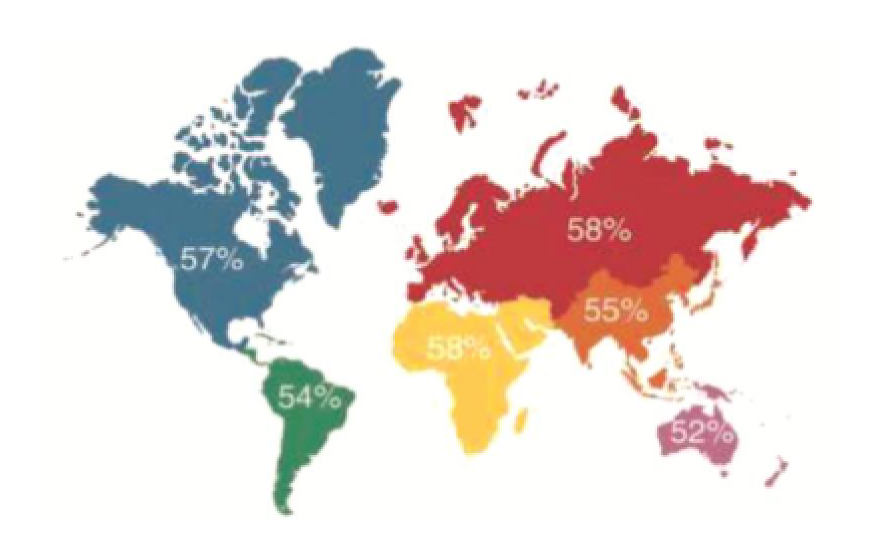
رئاسة الجمعية

بعد رحلةٍ دامت أكثر من خمسة وعشرين عاماً مع الجمعية مستفيداً ومشاركاً، شاء الله سبحانه وتعالى أن يكتب لي فرصةً رائعةً وذلك بعد أن رشحتني الجمعية في عام 2005م لأكون رئيساً لها لعام 2007م. فكان ذلك استمراراً لوجودي في مجلس الإدارة لثلاث سنوات أخرى من سبتمبر 2005 وحتى سبتمبر 2008م.

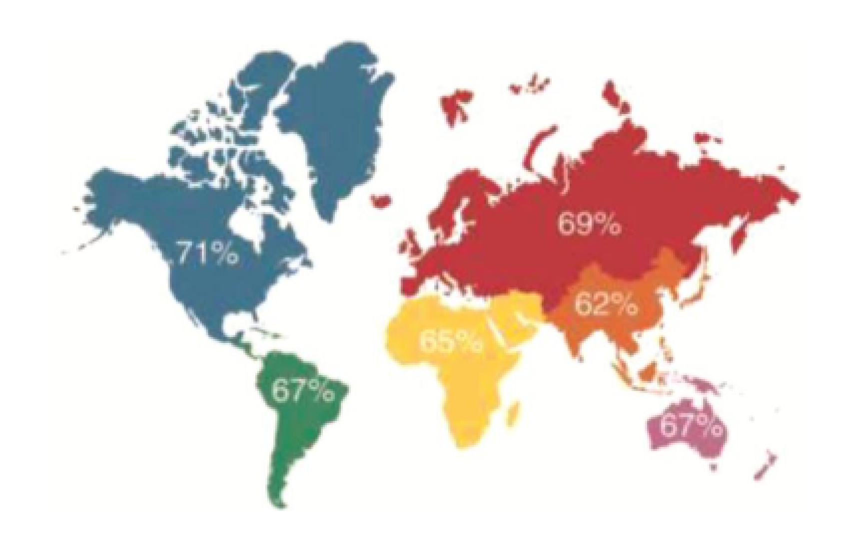
كان من أهم برامج الرئيس زيارة فروع الجمعية العالمية وحضور المؤتمرات العلمية وكتابة مقالةٍ شهريةٍ في مجلة الجمعية بالإضافة إلى رئاسة مجلس إدارة الجمعية ووضع تصورٍ مستقبلي للصناعة البترولية العالمية. وحيث إني كنت أول رئيسٍ للجمعية من قارتي آسيا وأفريقيا، فقد أردت أن أثبت أن مهندسي هذه المنطقة جديرون بهذه المناصب. وبناء عليه اخترت أن يكون ما سأتحدث عنه في زيارتي للفروع وما سأكتب عنه في مجلة الجمعية موضوعاً مهماً لمستقبل الصناعة وتطورها. وكنت ولا أزال على قناعةٍ تامةٍ أن أهم المواضيع هو طموح الإنسان ورغبته للعيش بسعادة في أجواء تسودها العدالة والكفاءة وأثر ذلك على إبداعه وإنجازاته ومقارنة ذلك مع الواقع الفعلي الذي يعيشه العاملون في الصناعة البترولية وفي الصناعات الأخرى. لقد عاشت الصناعة وشركاتها ثقافة (الأرباح أوّلاً) طيلة القرون الماضية فأنجزت شوطاً بعيداً في صناعة الثروة وفي تقدُّم الصناعة ولكنها يبدو أنها أضحت الآن سبباً في تعاسة الكثير من العاملين وفي تضييع طاقاتهم البشرية، والسؤال هو ما مدى صحة هذا الشعور وكيف يتم توثيقه وما هو الحل المطلوب؟

ولتوثيق الحالة النفسية للعاملين في صناعة البترول فقد أرسلت الجمعية استبياناً في شهر ديسمبر عام 2005م للاستفسار عن سعادة العاملين في الصناعة النفطية ومدى انسجامهم في

أعمالهم وهل تستفيد الصناعة من كامل طاقاتهم؟ وأجاب عليه 3680 مهندس في أنحاء العالم، وفي شهر أكتوبر عام 2006م أرسلت الجمعية استبياناً آخر أجاب عليه 9448 مهندس من أنحاء العالم وكانت النتيجة كما يلي:



يبين الأستبيان أن 57% من المهندسين يعتقدون بأن أعمالهم تستفيد من طاقاتهم كاملة بينما يعتقد 43% منهم بأن لديهم طاقات كبيرة لا يستفاد منها في أعمالهم.



يبين الأستبيان أن 68% من المهندسين يشعرون بالسعادة في أعمالهم بينما يشعر البقية (32%) من المهندسين بعدم السعادة في أعمالهم.

يبيّن الاستبيان أن 57% من المهندسين يعتقدون بأن أعمالهم تستفيد من طاقاتهم كاملة بينما يعتقد 43% منهم بأن لديهم طاقات كبيرة لا يستفاد منها في أعمالهم. وكذلك يبيّن الاستبيان أن 68% من المهندسين يشعرون بالسعادة في أعمالهم بينما يشعر البقية (32%) من المهندسين بعدم السعادة في أعمالهم. الجدير بالذكر أنه في عامي 2005م و2006م كان سعر البترول في ارتفاعٍ مستمر وكانت الشركات تسعى لتوظيف المزيد مما أعطي للعاملين أماناً وظيفياً. ولك أن تتصوّر ماذا ستكون نتيجة الاستفتاء لو أُجري في سنوات الانكماش وانخفاض الأسعار كعامي 2015 و2016م حيث تمّ فصل مئات الآلاف من الموظفين. والسؤال المهم الذي يجب أن نجيب عليه هو كيف يمكن أن تستثمر الصناعة هذه الطاقات الإنسانية العظيمة لخدمة البشرية وكيف يمكن أن تحقق الصناعة سعادة أكثر للعاملين مع رفع إنتاجياتهم؟ من هنا وقع اختياري على موضوع **الصناعة البترولية عام 2020م: مفهوم (الإنسان أوّلاً)**، حيث سيتضح أن سعادة الإنسان تتحقق في أجواء تسودها قيم العدالة والكفاءة لأنها تلامس القلب البشري وتستنهض طاقاته. وهي تحقق كرامة الإنسان وربحية الشركات في آن واحد. كما سيتبيّن أن هذا الموضوع ينطبق على مساحة واسعة من النشاط البشري تتعدّى الصناعة البترولية إلى غيرها من الصناعات.

دوافع الإنسان نحو تصرفاته

لقد أثبت علماء النفس أن الدافع الرئيسي لتصرفات الإنسان هو رغبته الملحة في السعادة، لكن اختلفوا في معنى السعادة والسبيل إليها. فهل السعادة تتحقق بالاستجابة البيولوجية لغرائز الإنسان من طعامٍ وشرابٍ وغريزةٍ جنسيةٍ وغيرها، أو أنها تتحقق بتلبية الأهداف الإنسانية النبيلة من حفظ الشرف والكرامة وغيرهما أو إنها تتحقق بالتوازن بين هذا وذاك؟ وهل السعادة تتحقق بالكسب المادي الفردي أو بالعمل الاجتماعي؟

من الواضح أن الاستجابة للبيولوجيا والغرائز والأحاسيس يحقق جرعةً من اللذة تشتعل إلى أقصى مدى وسرعان ما تنطفئ بسرعة، بينما يحقق طلب الكرامة والشرف والأهداف الإنسانية بعيدة المدى رضاً وبهجةً تتزايد تدريجياً ولا تتناقص أبداً. وبينما يدفع العقل إلى تبنّي الأهداف بعيدة المدى تضغط البيولوجيا لتلبية الغريزة، فكأنما الغريزة حصانٌ جامح والعقل هو المدرب المروّض لهذا الحصان. فمتى ما تغلبت الغريزة على العقل فكأنما قد تغلب الحصان الجامح على المدرب المروّض وهنا ستكون النتيجة كارثيةً للأهداف بعيدة المدى. فحين يعيش الفرد في لذاته الفانية فإنه لا يشبع منها لأنها تنطفئ بسرعة فهي كماء البحر كلما شربت منه ازددت عطشاً. وكمثال على ذلك تصور طفلاً صغيراً يحتار بين أن يشاهد مباراةً كرويةً تشعل حماسه الآني وتنطفئ فور نهايتها وبين أن يذاكر لامتحانه النهائي حيث يوجهه عقله ليحقق النجاح في مستقبله.

أما هل أن السعادة تتحقق بالكسب المادي الفردي فقط، فمن الواضح أن النزعة الفردية المادية في الحضارة الغربية جاءت تلبية لحب الذات وهي غريزة فطرية في الإنسان. وقد حققت هذه النزعة تنافساً إيجابياً إلى حدٍّ ما فانطلق الفرد يفكر ويخترع ويؤسس الشركات لتدرّ عليه أرباحاً مادية. ولكن المشكلة أن هذه النزعة اشتدت وطغت فدفعت بالأفراد إلى سن القوانين واحتكار المصالح فتأسست

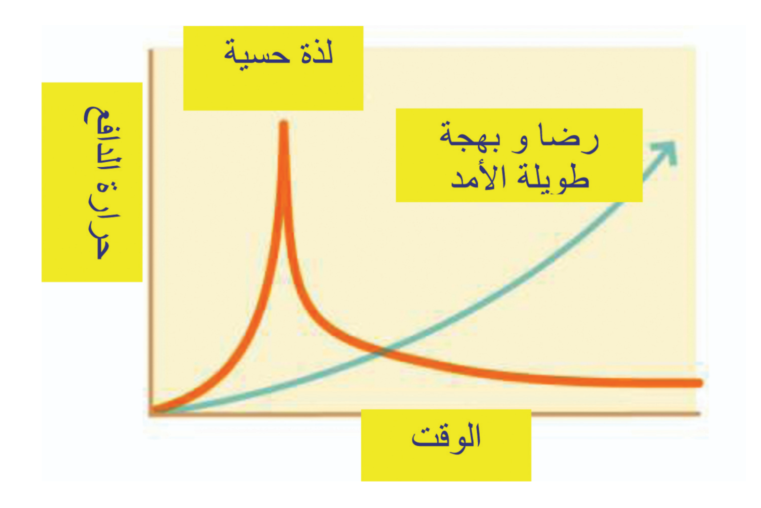
الشركات العابرة للقارات واستعبد مئات الآلاف من البشر ونقلوا إلى الأراضي الجديدة لزراعتها وإعمارها تلبية لرغبة البعض للحصول على الثروة. وتطورت هذه النزعة في بداية القرن العشرين واشتد التنافس على المصالح بين الدول حتى تسبّبت بالحروب العالمية الكارثية.

ولكن إذا كانت غريزة حب الذات فطريةً وضروريةً للتنافس والتطور فأين المشكلة؟ الواقع أن حب الذات كما تعيشه المادية الغربية غلبت عليه الفردية على حساب المصلحة الاجتماعية، لذا فقد أنتج طبقيةً رهيبةً حيث الثراء الفاحش في جانب بينما الفقر المدقع في جانب آخر. وقد صدرت الكثير من البحوث التي تبيّن أن 1% من الأفراد يملكون أكثر من 20% من الثروة العامة وأن 10% يملكون أكثر من 50% من الثروة العامة(4). وقد دفع هذا بالكثير من الأثرياء إلى التبرع ببلايين الدولارات للأعمال الاجتماعية نتيجة إحساسهم بالدافع النفسي لهذا العمل. ولكن يبقى هذا فردياً فالنظام الاقتصادي الرأسمالي مع الأسف قد بُني على المصلحة الفردية المادية.

ليس الحل في محاربة الفطرة وحرمان الفرد من نتاج عمله كما نادت بذلك الأفكار الاشتراكية والتي تعتبر نقيضاً للمذهب الرأسمالي. بل إن الحل يكون في توازن حب الذات مع المصلحة الاجتماعية، وهنا تبرز قيمة العلاقة مع الخالق والتي تعطي معنى جديداً لحب الذات يتجاوز هذه الدنيا إلى ما بعدها. فالإيثار والتضحية في سبيل الآخرين {**... وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ...**} ومحاربة الأنانية الفردية {**... وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**} لا يمكن فهمها في إطار النظرة المادية الدنيوية بل لا بد من إضافة الجزاء الأخروي وهذا ما لا تتبنّاه النظرة المادية البحتة.

والحقيقة أن السعادة تتحقق في التوازن بين تلبية الحاجات البيولوجية والتي تحقق حقنات سريعة من اللذة دون الإخلال بالأهداف الإنسانية البعيدة المدى التي تحقق رضاً وبهجةً متزايدة. كما وأن السعادة تتحقق في التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة الاجتماعية في إطار حب الذات الحقيقي. أما التوازن أو عدمه فهو نتاج تفاعل دوافع داخلية في نفس الإنسان مع دوافع خارجية من محيطه الذي يوجد فيه.

الشكل يبيّن بوضوح مدى حماس الدافع للعمل واستمراريته حسب نوع العمل[7]:



إن تصرفات الإنسان التي نراها، سواء متزنة أو غير متزنة، هي نتاج تفاعل دوافع داخلية في نفس الإنسان مع ظروف خارجية في محيطه الذي يعيش ويعمل فيه. فداخلياً تتفاعل الدوافع البيولوجية الغريزية والفكرية العقلية والروحية والنفسية لتدفع الإنسان إلى تصرف معين ولكنه لا بد أن يراعي في تصرفه المحيط الخارجي من أسرة ومجتمع ومدرسة وقوانين تحكمه. فقد يكون الشخص حيادياً ولكنه يعيش في مجتمع عنصري يفرض عليه أموراً لا يقبلها فيعيش في تعارضٍ بين عدالته الداخلية والوسط المتحيز المتعسف الذي يعيش فيه. وقد يكون العكس صحيحاً حين يكون الفرد منحازاً في تفكيره سواء أكان عن وعي أو عن غير وعي ولكنه يعمل في شركة تتّسم بالعدالة والحيادية، لذا فإنه لا يستطيع تنفيذ انحيازه كتصرف خارجي. النتيجة أن أي تصرف من شخصٍ معينٍ قد يعكس دوافعه الداخلية أو المحيط الخارجي أو كليهما، ولعلاج أي خلل في التصرف لا بد وأن نغوص عميقاً في دوافع الفرد الداخلية وأن نحلق بعيداً لنسبر ظروفه الخارجية المحيطة به.

إن التغيير يبدأ من داخل الإنسان، فحين يعيش الفرد العدالة والكفاءة في حياته وداخل نفسه فلن يرضى إلا أن يذلل الصعاب الخارجية ولن يقبل إلا أن يعمل في شركة تلبِّي طموحه وتحقق أهدافه وتلامس قلبه. وهذه هي الوصفة السحرية لصناعة العظماء فلن يكون عظيماً من يستسلم للظروف الخارجية، ولعل في قصة البروفيسور فاروق علي (انظر صفحة 215) خير مثال على ذلك.

وللمزيد يرجى مراجعة المقالة(7) المنشورة في مجلة تكنولوجيا هندسة البترول في JPT, December 2006.

التميز

الألفاظ سجنٌ للمعاني، فقد يكون المعنى عظيماً ومتسعاً ولكن اللفظ لا يعكس كامل المعنى، وأظن أن كلمة التميز هي من أوضح الأمثلة على ذلك. فكثيراً ما نتحدث عن التميز كطموحٍ بشري فالجميع يطمح أن يكون متميزاً، وحين نعجب بأشخاصٍ معينين نصفهم بأنهم متميزون في أداء أعمالهم. ولكن الغريب أنه رغم أن الجميع في أنحاء العالم من الصين وحتى آلاسكا يحبون هذه القيمة أو الصفة إلا أنهم قد يختلفون في معناها. لذا دعنا ننظر في تعريف التميز؟

وللتوضيح فإن التميز والتفوق لا يعني الفوقية على الآخرين بل يعني العمل معهم لتحقيق أكبر قدرٍ ممكنٍ من النجاح. كما وأن التفوق والتميز لا يقتصر على تحقيق 100% في اختبار معين وإن كانت دليلاً على عملٍ جادٍّ ودؤوب.

فهل يمكن تعريف التميز والتفوق بأنه تحقيق الثراء والغنى، فالمتميز هو من يتمكن من جمع أكبر ثروةٍ ماليةٍ وتحقيق مستوى عالٍ من الدخل؟ الجواب بالنفي، فهناك وسائل غير مشروعةٍ قد تحقق ذلك ولكنها غير قانونيةٍ وليست مدعاةً للفخر. وهل يمكن تعريف التفوق والتميز بأنه الترقي في مناصب الشركة إلى أعلى درجاتها كرئيس تنفيذي مثلاً؟ الجواب أيضاً بالنفي، فهناك بعض الرؤساء التنفيذيين لا يستحقون الاحترام نتيجة تاريخهم أو قراراتهم المشينة بينما يحقق الباحث التقني احتراماً أكثر.

إن التعريف الأفضل للتفوق والتميز هو تحقيق الأهداف العالية الطموحة مع المحافظة على القيم والأخلاق النبيلة. فجمع المال بوسائل قانونيةٍ والترقي في مناصب الشركة بكفاءةٍ كلها تعتبر تميزاً وتفوقاً وكذلك تأسيس جمعياتٍ خيريةٍ عالميةٍ تخدم الإنسانية وهناك مئات بل آلاف من الأمثلة

الأخرى. فما يجمعها جميعاً هو الغاية النبيلة والوسيلة القانونية. من هنا يتبيّن أن التميز أو التفوق يحتاج إلى تحقيق عنصرين مهمين في أي شخصية، ألا وهما:

أوّلاً: الكفاءة أو القوة التي تحقق الإنجاز سواء مادية أو علمية، وهذه تغطي مساحة العلم والعمل في آن واحد.

ثانياً: العدالة وهي أعلى صفات الأمانة والانضباط والتمسك بالأنظمة القانونية المطلوب اتباعها. والعدالة هي إعطاء كل ذي حق حقه وتعني تكافؤ الفرص في أجواء العمل وإحلال الكفاءات في المناصب المهمة. وهي في الواقع من التصرفات التي تنطلق من نفس الإنسان وتتأثر بمحيطه الخارجي كما ذكرنا ذلك سابقاً.

وصدق الشاعر الدمستاني حيث قال:

من يلهه المرديان المال والأمل   لم يدرِ مالمنجيان العلم والعمل

فالعلم والعمل كفاءة وحين تجتمع الكفاءة والعدالة يتحقق التميز. إن التفوق والتميز مزيج من الكفاءة والعدالة فلا تميز للضعيف ولا تميز للظالم، بل التميز والتفوق هو للأفراد الذين يعيشون الكفاءة والعدالة في حياتهم. وهذا التعريف ينطبق على المجموعات والشركات كما ينطبق على الأفراد. فالشركات التي تتّسم بالكفاءة والقوة العلمية والمادية وتتميز في الوقت نفسه بالعدالة والأمانة والقانونية هي في أعلى سلم التميز والتفوق. بينما تكون الشركات غير الكفوءة والشركات التي تعيش عدم العدالة في أدنى سلم التميز بل هي طاردة منفّرة للعقول والطاقات.

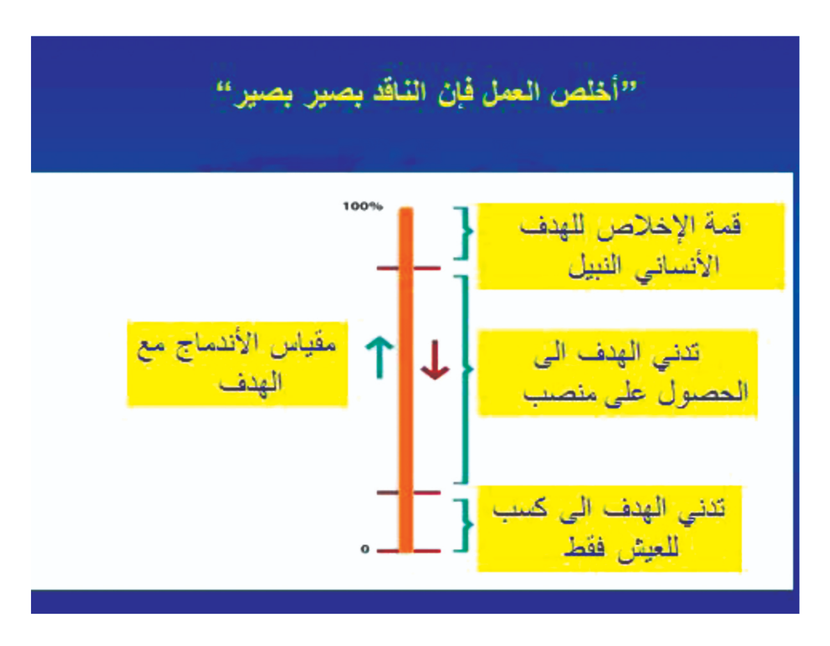
الانسجام في العمل

من المؤكد أن السعادة تتحقق حينما يشعر الفرد بالانسجام مع عمله وهذا الانسجام يبلغ أقصاه حين يكون النداء للعمل داخلياً من ضمير الإنسان فهو يلامس أهدافه ويتبنّى غاياته. وهذا النداء الداخلي يكون في أعلى درجاته وأنبلها وأخلصها حين تسود العدالة والاستقامة وتكافؤ الفرص بلا تمييز لجنسٍ أو لونٍ أو دينٍ وهذه هي نظرية (الإنسان أوّلاً) التي يجب تطبيقها في أجواء العمل والتي تؤدِّي حتماً إلى رفع الأداء والإنتاجية. والآن دعونا ننظر بالتفصيل إلى الانسجام ومقياسه.

حين يتخرّج المهندس وينطلق في عمله مع شركةٍ معينةٍ فإنه يحمل نداءً فطرياً في ضميره ووجدانه وفي أعماق قلبه يدعوه إلى تغيير هذا العالم المملوء بالشقاء والتعاسة إلى عالمٍ مليء بالسعادة والتطور، لذا فإنه يضع تصوراً طموحاً لمستقبلٍ مشرقٍ مع جدولٍ زمني يحقق به طموحاته واحداً تلو الأخر. وحين يبدأ مسيرته الحياتية فإن أي طموحٍ يتحقق من هذه الأهداف المرحلية يعطيه طاقةً جديدةً وإشراقة أمل بتحقيق الطموح النهائي الذي يجلجل في أعماق قلبه. فيدفعه ذلك إلى الجد لتحقيق الطموح الذي يليه وهكذا يعيش هذا الفرد مع طموحه وعمله بكل أعماقه ومشاعره فهي تلامس كيانه وقلبه حتى يبلغ مرحلةً يكون العمل قد شحذ كامل طاقاته وملك قلبه وهي مرحلة الانسجام الكامل وهذه هي قمة الإنتاجية المتوقعة أو ما يسمِّيه عالم النفس المتميز البروفيسور ميهالي سيكزينتميهالي (التدفق، The Flow)، أي كتدفق النهر من أعلى الجبل إلى منحدر الوادي، فلا يشغله شيء آخر ولا يؤثر في إنتاجيته أي عاملٍ سلبـي (ولنقل بأنها تقارب 100% على مقياس الانسجام).

لكن الحياة تحمل الكثير من التدافع والتزاحم والغربلة فيصطدم الفرد أحياناً بأجواءٍ لا تناسب طموحه في عمله وفي محيطه وقد يفشل في تحقيق طموحٍ أو آخر فيصاب بخيبة أمل قد تؤثر على

عزيمته وهكذا يبدأ في خفض سقف طموحه من تغيير العالم إلى كسب وظيفة تجلب له تقدير الآخرين واحترامهم وقد ينخفض طموحه إلى أدنى حدٍّ فيعمل فقط ليحقق دخلاً شهرياً يكفيه وأسرته وهي أدنى المراحل في مقياس الانسجام ولنقل إنها تقارب صفر %. والملاحظ أن الانسجام ليس ثابتاً بل يتحرك صعوداً ونزولاً تبعاً للباعث على العمل والأجواء المحيطة فقد ينجح الفرد في عمل ما فيرتفع طموحه وتنبعث الطاقة فيه حتى يبلغ أقصى غاية الانسجام وقد تتغيّر ظروف فردٍ آخر فينزلق إلى أدنى مراحل الانسجام نتيجة ظروفٍ نفسيةٍ أو اجتماعيةٍ وغيرها.

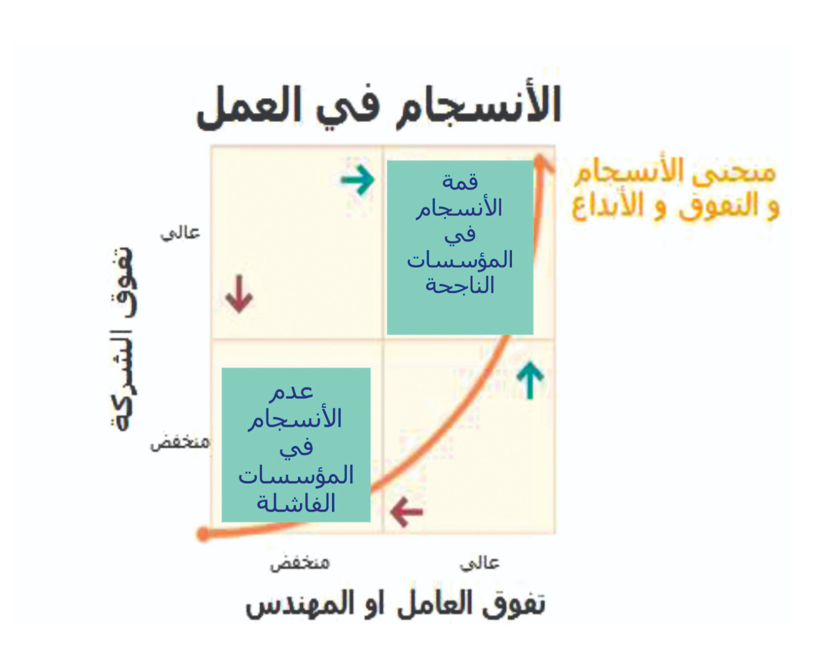


انظر المقالة(8) في مجلة هندسة البترول، عدد نوفمبر 2006م.

الانسجام بين الأفراد والشركات

حين يعمل الفرد في شركةٍ معينةٍ فهناك عاملان يتفاعلان مع بعضهما، ألا وهما الشركة وما تعيشه واقعياً من ناحيتي الكفاءة والعدالة من جهة والفرد وشخصيته الفعلية من ناحية عدالته وكفاءته من جهةٍ أخرى. إن قمة التميز والانسجام والتفوق تتحقّق حينما يعمل الفرد الكفؤ العادل في شركة كفؤة وعادلة وهنا يتحقق الإبداع والإنتاجية. وهذه الشركات هي الشركات الناجحة ذات المستقبل المشرق والتي تتوسع في أعمالها وتحافظ على مستقبلها. أما الشركات ذات المستوى المتدني حيث ينتشر التمييز والسرقة والفساد فإنها مهددةٌ بالزوال لأنها تقتل الانسجام والإنتاجية في أفرادها. وباختصار فإن الانسجام ورفع الإنتاجية والإبداع وتقليل التكاليف نتاج تزاوج وتفاعل وتناسب بين شخصية الفرد وشخصية الشركة التي يعمل فيها.

توافق شخصية العامل وشخصية الشركة كما هو موضح فيما يلي:



انظر المقالة(8) في مجلة هندسة البترول، عدد نوفمبر 2006م.

(الأرباح أوّلاً) أو (الإنسان أوّلاً)؟

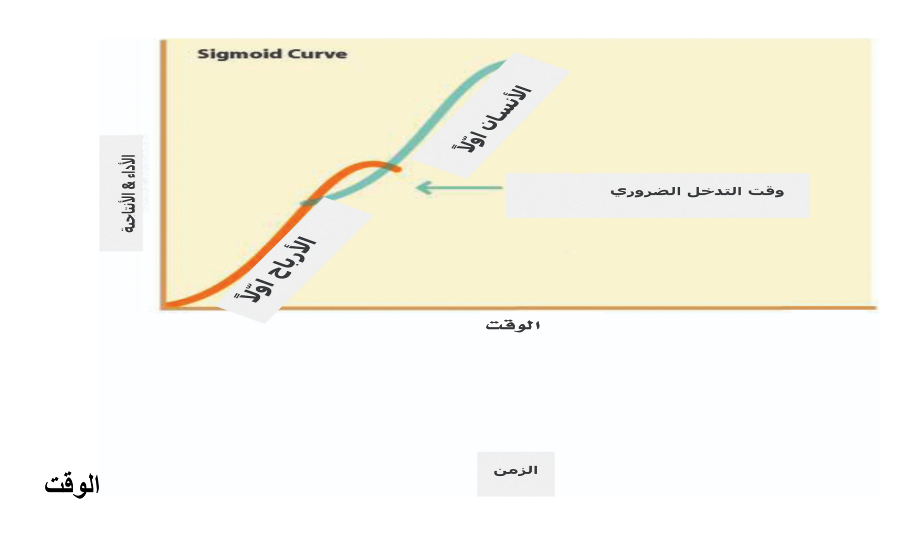
تحكم مبادئ السوق الحر أغلب الشركات المدرجة العالمية. وأهم مبادئ السوق الحر تعزيز التنافسية بين الشركات، والتي تدفعها إلى تقليل التكاليف وابتكار المزيد لزيادة الأرباح. ويحقق السوق الحر أهدافه من خلال مجلس إدارة الشركات المعين من قبل مالكي الأسهم والذي يقوم بدوره بتعيين رئيس الشركة ويحدِّد له الأهداف المطلوبة، لذا فمن الطبيعي أن يكون لمالكي الشركة وللأسواق الكلمة الأولى في تسيير أمور الشركة. ويوجب نظام السوق الحر على الشركات أن تنشر أرباحها ونتائجها المالية للمستثمرين كل ربع سنة، فتتذبذب أسعار الأسهم وقد تنخفض قيمة الشركة أو تزيد نتيجة لذلك. لذا تسعى إدارة الشركات نيابة عن المالكين إلى الاهتمام بالنتائج الربع سنوية، أي تحقيق الربح السريع وتقليل التكاليف بجميع الوسائل الممكنة.

إن السوق الحر ونظرته المالية قصيرة المدى يجبر إدارة الشركات على اتخاذ قرارات صعبة أحياناً قد تؤدِّي إلى تسريح مئات آلاف الموظفين في حالة الدورات الاقتصادية (كما حدث في الصناعة البترولية في عامي 2015 و2016م حيث تمّ تسريح 350000 موظف)، فيفقد الموظفون انسجامهم وشعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي. ونتيجة عدم الانسجام هذا، يفقد أغلب الموظفين السعادة في عملهم فيعملون تحت ضغط الظروف النفسية والاجتماعية فقط لاستلام رواتبهم في آخر الشهر، ويبقى القليل منهم ممن يستمر في عمله بجدٍّ عسى أن تتغير إدارة الشركة أو تتبدّل ظروف السوق إلى الأفضل.

من هنا تبرز أهمية القيادة في الشركات حين تقع تحت ضغوطٍ شديدة وأهدافٍ متعارضة، فإن كانت ضعيفةً مستسلمةً فإنها ستستجيب لضغوط السوق وتسرح الآلاف من الموظفين، أما إن كانت قويةً وعادلة فإنها ستخاطب السوق والمساهمين بلغتهم التي يفهمونها وهي مصلحتهم طويلة

المدى في الحفاظ على هذه الطاقات البشرية بأقل التكاليف وبحلولٍ إبداعية سنتطرق إلى بعض منها فيما بعد.

لقد آن الأوان أن تنتقل البشرية من الربحية قصيرة المدى على حساب الإنسان إلى الربحية طويلة المدى تحت مفهوم (الإنسان أوّلاً). إن تطبيق مفهوم (الإنسان أوّلاً) لا يعني خفض الأرباح بل ديمومتها وزيادة العطاء والإنتاجية. إن أجواء وثقافة (الإنسان أوّلاً) ستنقل الإنتاجية إلى منحنى جديد يضمن مستقبلاً باهراً على عكس (الأرباح أوّلاً) والذي استنفذ أهدافه على حساب الأفراد.

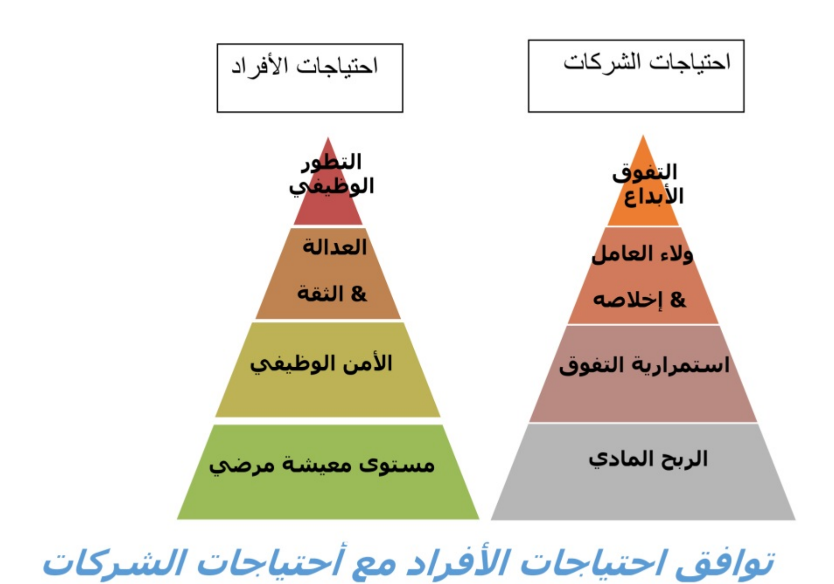


انظر المقالة(9) في مجلة هندسة البترول، عدد فبراير 2007م.

قد يشكِّك البعض حيث يتصوّر أن مصالح الشركات تتعارض مع نظرية (الإنسان أوّلاً)، والجواب نعم، ولكن فقط في المدى القصير أما في المدى الطويل وهو الأهم فنجاح الموظف نجاح للشركة والعكس صحيح. إن حاجيات الإنسان وأهدافه التي حددها ماسلو(5) تتوافق كما أراها مع حاجيات الشركات وأهدافها على المدى الطويل.

فكما أن الشركات تحتاج إلى تحقيق أرباحٍ ماديةٍ فالعامل يحتاج إلى دخلٍ يضمن معيشته مع عياله. وكما أن الشركة تحتاج إلى ديمومة أعمالها فإن العامل يحتاج إلى أمانٍ واستقرارٍ وظيفي. وكما أن الشركة تحتاج إلى ولاء الموظف وإخلاصه فالعامل يحتاج إلى عدالة الشركة واستقامتها.

وكما أن الشركة تحتاج إلى الإبداع والتطوير فالعامل يحتاج إلى مستقبلٍ مشرقٍ. ما أجمل هذا التوافق!

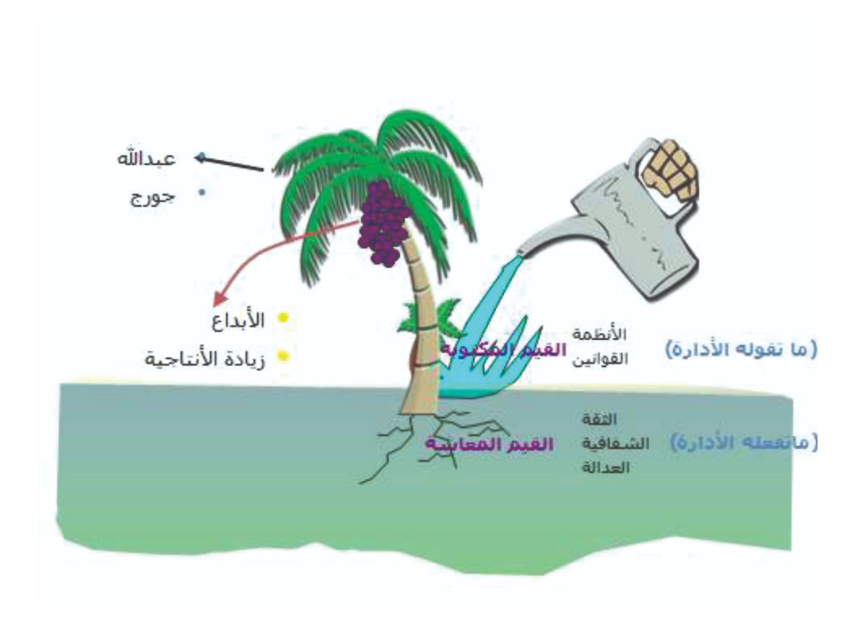


توافق احتياجات الأفراد مع أحتياجات الشركات

نظر إلى المقالة(10) في مجلة تكنولوجيا البترول لشهر يناير 2007م.

قيادة الشركات

إن من يستطيع تطبيق أجواء (الإنسان أوّلاً) ويتبنّاها هو إدارة الشركة والمؤسسة ممثلة برئيسها ومجلس إدارتها، فإن هي طبّقت وعاشت عملياً هذه الأجواء فستلامس قلب الموظف وتملك زمامه وسيصبح ويمسي وهو يفكر في إنجاز المزيد. وما أشبه الإنسان بالنبات، فالنبات يحتاج إلى الشمس والهواء كما يحتاج الإنسان في الشركات والصناعة إلى القوانين والقيم المكتوبة والمعلقة على جدران المكاتب، ولكنها لا تنفع لوحدها. بل لا بد للنبات تحت الأرض من التربة والماء كما أنه لا بد للموظف من أن تعيش قيادة الشركات القوانين والقيم عملياً وتطبقها كالعدالة في توزيع الفرص وإعطاء كل ذي حق حقه. وحين يتوفّر كل ذلك يتحقق الخير والإبداع والعطاء الكثير.



انظر إلى المقالة(10) في مجلة تكنولوجيا البترول لشهر يناير 2007م.

إن أمل البشرية وطموحها أن تعيش أجواء (الإنسان أوّلاً) ففيها ينطلق التطور والإبداع وينمو الخير والعطاء، فالإبداع والتطور لا يولدان إلا حيث يوجد الاستقرار النفسي والوظيفي في بيئة عملٍ تعيش أجواء (الإنسان أوّلاً). إن هذا القانون الطبيعي ينطلق من فطرة الإنسان وطبيعته لذا فهو ينطبق على الشركات والبلدان والأمم والإنسانية جمعاء. وستبقى البشرية تنتظر بفارغ الصبر ذلك اليوم الموعود الذي تعيش فيه أجواء (الإنسان أوّلاً) فتعمُّ فيه العدالة أرجاء المعمورة.

أتمنى أن تتبنّى الشركات والمؤسسات مفهوم (الإنسان أوّلاً)، وأن تقنع الأسواق والمستثمرين بأن هذه الثقافة وأجواءها أفضل ضمانٍ لبقاء الشركات وأكثر ربحيةً لها في المستقبل، وهي خير بديلٍ عن الربحية المادية قصيرة المدى.

مدينة الطاقة



الاقتصاد

4

حوار

رئيس جمعية مهندسي البترول العالمية الدكتور عبد الجليل الخليفة:

منطقة الخليج عاصمة الطاقة العالمية بثرواتها وامكاناتها البشرية

لم يكن انتخاب الشاب السعودي الدكتور عبد الجليل الخليفة وبالإجماع ليكون أول رئيس لجمعية مهندسي البترول العالمية من قارتي آسيا وأفريقيا بمحض الصدفة و بمحض البروتوكولات التي تعنى بتوزيع المهام والمناصب بشكل دوري على جميع الأعضاء، بل جاء هذا الإجماع لتميزه بقدرات وكفاءات وخبرات علمية أهلته لأن ينافس ويجاري العديد من الشخصيات العالمية والقيادات المشهورة في قطاع صناعة النفط العالمية ويحظى برئاسة أكثر من (85) ألف عضو يتوزعون على جميع القارات، منهم حوالي (800) عضو في المملكة لقد تمكن الدكتور الخليفة بإنجازه هذا من أن يثبت للعالم بأسره بأن الإنسان السعودي يتميز بالإمكانيات والقدرات العلمية والقدرة على تولي زمام القيادة والريادة في مختلف المراكز وضمن العديد من المؤسسات العالمية.

الإبداع شرارة تنطلق في مناخ الثقة والعطاء اللامحدود

ندعو لتأسيس مدينة الطاقة العالمية لجذب [illegible] من الاستثمارات ولتصبح [illegible]

تحدثت في عدة مقابلات تلفزيونيةٍ وصحفيةٍ عام 2006م عن مدينة الطاقة وأنه قد آن الأوان لتأسيسها في الخليج العربـي، وهو نفس الموضوع الذي تحدثت عنه عام 2000م في أحد مؤتمرات الجمعية المعقود في الظهران ودعوت فيه إلى تحويل الظهران إلى عاصمةٍ عالميةٍ للنفط والغاز.

وهنا يجب أن أكمل هذا الموضوع فبعد عدة أعوامٍ من محاضرة الظهران عاصمة النفط والغاز وحيث لم أجد تجاوباً مع الدعوة المذكورة وحتى لا تموت الفكرة في مهدها، توجهت بمشروعي هذا في عام 2003م إلى دائرة التنمية في دبـي والتي اقترحت بعد عدة أشهر توفير أرضٍ مناسبةٍ على أن أتولى تطويرها. لقد تردّدت لكبر المهمة الملقاة على عاتقي كشخص لا يملك من المصادر ما يؤهله لذلك. وفي أواخر عام 2004م توجهت مع أحد الأصدقاء بهذا المشروع إلى مجلس التنمية الاقتصادية في البحرين وجاء ردهم على خطابنا رسمياً بأنهم في صدد إجراء دراسةٍ شاملةٍ للقطاعات الاقتصادية في البحرين وأنه لا بد من إكمالها قبل الدخول في مشروعٍ استراتيجي

كهذا (انظر الرسالة المرفقة من مجلس التنمية الاقتصادية في البحرين بتاريخ 21/11/2004م). سمعت بعد ذلك بعدة أشهر عن تأسيس مدينة الطاقة في قطر ولا أدري كم تحقق لها من النجاح حتى الآن.

وفي عام 2017م، أعلن وزير النفط السعودي، المهندس خالد الفالح، عن نية المملكة العربية السعودية إنشاء مدينة الطاقة في المنطقة الشرقية.



21 نوفمبر 2004

الموقـــــــــر

الســـــلام عليكــــم ورحمـــــة الله وبركاتـــــه،

بالإشارة الى خطابكم المؤرخ في تاريخ 2004/7/22 بخصوص إنشاء مدينة الطاقة بمملكة البحرين، يطيب لي أن أتقدم في البداية بالشكر الجزيل لإهتمامكم وجهودكم الطيبة بتطوير المشاريع الاستثمارية والاستراتيجية في مملكة البحرين وبالأخص جهدكم في إعداد الدراسة العلمية المتعلقة بإنشاء مدينة للطاقة بالمملكة.

نود إفادتكم بأن المجلس يقوم حالياً بإجراء دراسة شاملة للقطاعات الاقتصادية بالمملكة بالإضافة الى دراسة متخصصة لوضع السياسة والخطة الوطنية لقطاع الصناعة في مملكة البحرين.

البحرين
Bahrain
ص.ب: ١١٢٩٩، المنامة، مملكة البحرين
هاتف: ٥٨٩٩٩٩ ١٧ ٩٧٣+، فاكس: ٥٨٩٩٠٠ ١٧ ٩٧٣+
P.O. Box: 11299, Manama - Kingdom of Bahrain
Tel. +973 17 589999, Fax: +973 17 589900
www.bahrainedb.com



ولا يخفي عليكم ضرورة الحصول على نتائج هذه الدراسات الإستراتيجية المتخصصة قبل البدء بالإستثمار في مشروع إستراتيجي بهذا الحجم. لذا نرى صعوبة تبني مجلس التنمية الإقتصادية في هذه المرحلة تطوير المشروع المذكور اعلاه بناءً على الدراسة التي تقدمتم بها.

شاكريـــن ومقدريـــن تعـــاون سعادتكـــم الدائـــم معنـــا.

وتفضلـــــوا بقبـــول فائـــق التحيـــة والاحتـــرام،،،،

احترامي

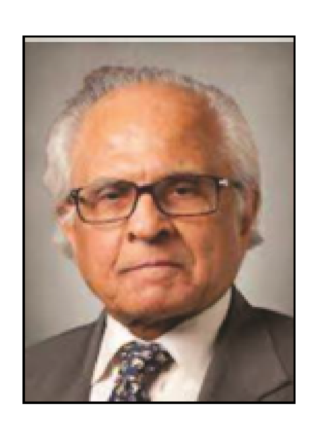
نائـــب الرئيـــس التنفيـــذي

د. زكريـــــا أحمـــد هجـــرس

البحـريـن
Bahrain

ولكن ما هي فكرة مدينة الطاقة؟ إنها تأسيس مجمّعٍ تقني يغطي كل الخدمات والصناعات المساندة للنفط وللغاز وللبتروكيماويات وللكهرباء وللتحلية ويكون له ميناءٌ ومساحاتٌ واسعةٌ من المناطق الصناعية والخدمات المساندة. وتصبح هذه المدينة قلب العالم النابض في شؤون الطاقة حيث تُعقد فيها المؤتمرات وتُجرى فيها الأبحاث. ومن المتوقع أن توظف هذه المدينة ما يزيد عن مائة ألف موظف ومن خلالها يتم تدوير عشرات البلايين من الدولارات سنوياً في الاقتصاد المحلي. وهنا لا بد من التوضيح أن الفكرة ليست عقارية فهي ليست بناء أبراج وقاعات وتأجيرها على الشركات بل هي نظرة تكاملية بين الشركات المصنعة والشركات الخدماتية والشركات العاملة مع إعطاء حوافز مادية مشجعة لجلب الصناعة والأبحاث إلى حيث الاحتياطيات البترولية والغازية في الخليج العربـي.

البروفيسور فاروق علي



التقيت بالبروفيسور فاروق علي في سبتمبر 2016م في دبـي حيث عقدت الجمعية أول مؤتمر سنوي لها في الشرق الأوسط. وأخبرني أنه مؤتمر الجمعية السنوي الخمسين الذي يحضره طيلة الخمسين عاماً الماضية دون انقطاع. إن عمل فاروق علي الدؤوب هذا جعله قادراً على تحطيم قيود الزمان والمكان وتحقيق طموحه بالهمّة والعمل الجاد، فهو من أفضل الباحثين عالمياً في استخلاص النفط الثقيل

وقد كرّمته عدة جمعياتٍ عالميةٍ بأنواط مختلفة وله الكثير من المؤلفات العلمية في حقول هندسة البترول المختلفة. ويجدر بـي هنا أن أذكر موقفاً يبيّن بوضوح مدى كفاءة هذه الشخص المتميز وعمله الجاد.

في عام 2007م حضرت مؤتمراً للجمعية في الأرجنتين. وفي أحد الأيام وبينما كنت أمشي في صالة المؤتمر قابلت البروفيسور فاروق علي ومعه إحدى الطالبات التي يشرف على بحثها العلمي. رحّبت به بحرارة وسألته عن سبب حضوره إلى الأرجنتين فأخبرني أنه يقدم مادةً دراسيةً لمدة ثلاثة أيامٍ أثناء المؤتمر فسألته هل لديك مترجمٌ للإسبانية؟ فأجاب بتواضعٍ شديدٍ أنه لا يحتاج لأنه يتحدث الإسبانية. فسألته بتعجب وهل تتحدّثها؟ فأجابت البنت التي معه قائلةً: "إنك لا تعرف السيد فاروق علي جيداً"، فأجبتها على العكس أعرفه منذ زمن بعيد، فسألتني هل تعلم أنه يتحدث سبع لغاتٍ وأنه بدأ في تعلُّم الصينية قبل عدة أشهر. انبهرت كثيراً، وسألته بتعجبٍ شديد: كيف تتمكّن وأنت مشغولٌ بكل أبحاثك وكتاباتك؟ فأجاب فاروق علي، وهو يبتسم بتواضعه المعهود، إنه

حينما يتعب من الأبحاث، يوجد لديه في مكتبته قسماً مخصصاً للغات فيلتفت عليها ويتناول بعضاً منها ليتعلمها. هنا أدركت سر عظمة البعض فطموحه ليس له حدود ولا معنى للمستحيل لديه.

وُلِد فاروق علي في شبه القارة الهندية وبدأ دراسته هناك ولكنه قرر أن يبحث عن مستقبلٍ أفضل في مكانٍ آخر وجاء اختياره الموفق فأكمل الدراسة في أمريكا وعمل في جامعاتها وفي جامعات كندا بعملٍ شغوفٍ ونفسيةٍ متواضعةٍ حتى حقّق الكثير من الإنجازات.

مؤتمر قمة الصناعة البترولية

كان الحلم الذي يراود المعنيين بالصناعة النفطية هو عقد قمة لرؤساء شركات البترول العالمية لمناقشة قضايا الصناعة المهمة مثل المبالغ المالية التي يجب رصدها للبحث والتطوير وكيف يمكن للشركات التعاون بدلاً عن التنافس لتحاشي تضييع الأموال في تطوير نفس المنتج، ومعالجة ثاني أكسيد الكربون المسبب للانبعاث الحراري وكذلك البحث في أحوال الموظفين وانسجامهم الضروري لاستدامة الصناعة البترولية وعددهم ورفع كفاءتهم التقنية.

الجدير بالذكر أن هناك عددٌ كبيرُ من موظفي الشركات البترولية آنذاك كانوا بين أعمار الخمسين والستين عاماً وقد قاربوا على التقاعد أما القسم الآخر فقد التحق بالشركات في العشر سنوات الأخيرة وهم في أعمار العشرين والثلاثين عاماً. أي أن الحلقة الوسطى في أعمار الثلاثينات والأربعينات عاماً هم شريحةٌ قليلةٌ جداً وهذا يُعدُّ خطراً على استدامة ونقل التكنولوجيا فهي لا تتم إلا إذا توفّر العدد الكافي من جميع الأعمار. والسبب في فقدان هذه الشريحة من الموظفين هو الفترة الحرجة التي مرّت على صناعة البترول حين انخفض سعر النفط في ثمانينيات القرن الماضي (1980-1990م) إلى أقل من عشرة دولارات فتم تسريح الآلاف منهم وتم وقف التوظيف مما دفع الكثيرين إلى الانتقال إلى صناعاتٍ أخرى.

وبعد جهدٍ كبيرٍ، تم عقد المؤتمر في لندن في عام 2007م بحضور رؤساء أو مسؤولي الشركات التالية: BP, Shell, Repsol, Hydro, Total, Baker Hughes, Weatherford, Schlumburger.

تمخض المؤتمر عن عدة قرارات منها: تأسيس لجنة تنسيق بين الجمعية والصناعة يتم اجتماعها سنوياً متزامنةً مع مؤتمر الجمعية السنوي لمناقشة القضايا المهمة، وتكوين لجنتين دائمتين

في الجمعية تُعنى إحداها بالقوى البشرية وتطويرها والعناية بها وتُعنى اللجنة الثانية بكيفية معالجة ثاني أكسيد الكربون الناتج عن الصناعة البترولية كتجميعه وحقنه في الطبقات الأرضية لرفع معدل الاستخلاص البترولي وغيرها.

جمعية إحسان المائية العالمية

هل يصدق المرء أنه وبعد قرون من الثورة الصناعية والنهضة الاقتصادية العظمى وبعد عقودٍ طويلةٍ من غزو الإنسان للفضاء ومع صرف البلايين من الدولارات على الحروب والبذخ المنقطع النظير، يوجد على هذه الأرض حوالى بليوني إنسان أي ثلث سكان العالم بلا ماء صالحٍ للشرب وأن أغلبهم يعيش على أقل من دولارٍ واحدٍ يومياً (انظر مدى الحاجة للماء وجهود الأمم المتحدة المدونة في الملحق المرفق، صفحة 169). والسؤال هو ما دور الجمعيات والمهندسين في معالجة آثار هذه الهوة السحيقة؟ أَوَليس الشعار الذي كتبت عنه طيلة العام هو (الإنسان أوّلاً)، فماذا أستطيع أن أقدِّم كرئيس للجمعية لتوعية المهندسين بواجبهم الإنساني في العالم؟ وإذا كان انسجام المهندس مع شركته وعمله لا يتحقق إلا بهدفٍ سامٍ يلامس قلبه وفي شركةٍ تراعي القضايا الإنسانية وتحاول معالجتها، فهل هناك أسمى من هدف مساعدة الإنسان للحصول على ماءٍ صالحٍ للشرب؟ لقد استلهمت هذه الفكرة من بعض مهندسي البترول المتقاعدين مثل لون ستيوبنقر والذي سافر إلى التيبت وأوغندا وأثيوبيا ليساعد الفقراء في حفر آبار المياه وفي إصلاح المضخات. فلماذا لا يحذو مهندسو البترول حذو لون ستيوبنقر لتلبية النداء الإنساني ألا وهو (الماء للحياة)؟ وإذا كانت الصناعة البترولية تدرِّب المهندسين على استخدم آبار المياه ومضخاتها، فإنه من الجدير على الشركات البترولية أن تكون السبّاقة في هذا المضمار.

كتبت مقالتي الشهرية في مجلة تكنولوجيا البترول في عدد مارس 2007م(11) عن المسؤولية العالمية للمهندسين لرفع المعاناة عن البشر ولمساعدتهم للحصول على حياةٍ كريمةٍ كماءٍ صالحٍ للشرب وضربت بستيوبنقر مثالاً يُحتذى به وحاولت شحذ عزم الشركات والصناعة لمساعدة المهندسين وتشجيعهم للتطوع في هذا المجال خاصة أن عملاً كهذا سيحسن سمعة الصناعة البترولية وسيلامس قلوب العاملين ويرفع إنتاجيتهم لما له من صبغةٍ إنسانية.

لم أكن أعرف صدى هذه المقالة، التي لا شك أنها أقل واجبٍ إنساني كان عليّ أن أساهم فيه. وفي مؤتمر البترول والغاز الذي انعقد في البحرين في شهر أبريل عام 2007م، وفي أحد أيام المؤتمر قابلتني كارين كتسمان والتي كانت تعمل في وزارة الطاقة الأمريكية آنذاك لمدة عام، وطلبت الاجتماع معي في وقتٍ مناسبٍ فكان الاجتماع في اليوم التالي، حيث أخبرتني عن إعجابها بمقالة المسؤولية العالمية للمهندسين في مجلة الجمعية عدد شهر مارس وأعربت عن استعدادها على التعاون في هذا المجال. لم أكن أعرف كارين قبل ذلك ولكنها القيم الإنسانية التي تجمع بني البشر والتي تقرب المسافات البعيدة. كان الحديث والسؤال هو كيف وماذا نستطيع أن نعمل؟

كان هناك سببٌ واحدُ يدعو للتفاؤل ألا وهو حاجة الصناعة والشركات للمساهمة في مشاريع تنمويةٍ في المجتمعات التي تعمل فيها وهو ما يدعى (المسؤولية الاجتماعية للشركات). ويعلم القارئ الكريم أن الشركات ترتبط بعقود إنتاجٍ أو عملٍ مع حكومات البلدان التي تعمل فيها ولكن الشركات تعلم أن المجتمعات مهمةٌ جداً لاستقرارها ولضمان ديمومة عملها. فالعقد الحكومي لا يكفي لديمومة عملها إن كان الوضع الاجتماعي ليس مستقراً. ولذلك عمدت بعض الشركات لرصد ميزانيات للاستثمار في مشاريع تنموية كبناء مدارسٍ أو تعبيد طرقٍ أو ملاجئ أيتامٍ أو غيرها لتشعر المجتمعات أن الشركات تسعى لتنمية البلد وليس فقط لاستهلاك احتياطياته البترولية والغازية المحدودة. والحقيقة المرّة أن هذه المشاريع التنموية قد تكون ذراً للرماد في العيون وخاصةً في البلدان الفقيرة إذ إنها لا تتعدّى الملايين القليلة من الدولارات بينما تحقق الشركات أرباحاً تقدر بالبلايين من الدولارات سنوياً. ولكن كيف يمكن لنا أن نستفيد من هذا وأن نشجِّع الشركات لبذل المزيد وخاصةً لحل مشكلة الماء في البلدان الفقيرة؟

من هنا وُلدت لدينا فكرة تأسيس جمعيةٍ عالميةٍ تهدف إلى توفير الماء وحل مشكلة الصرف الصحي في البلدان الفقيرة. وكانت الفكرة أن تسجل هذه الجمعية رسمياً في بلدٍ متطورٍ ويتميز بنظامٍ رقابـي لتتمكن من جمع التبرعات من الشركات والمؤسسات الصناعية والأفراد وتوجيهها ضمن نظامٍ دقيقٍ للاستثمار في مشاريع المياه. وللعلم يوجد الكثير من الجمعيات العالمية للمياه ولكنها لم تكن بنفس الفكرة فلقد كنا نأمل أن تكون هذه الجمعية محفزةً للصناعة والشركات للمساهمة مالياً وفنياً لحل المشكلة العالمية وبذلك سيكون الحل سريعاً وسيساهم في رفع المعاناة البشرية وفي إسعاد العاملين والمتقاعدين المشاركين في هذه المهمة وفي تحسين سمعة الشركات والصناعة البترولية.

وخلال إحدى رحلاتي لواشنطن د. س، التقيت بكارين وصديقها المحامي كريس براون والذي أُعجب بفكرة الجمعية ونبل أهدافها وتعهّد بأن يتولى تسجيلها رسمياً حسب قوانين الضريبة الأمريكية ولتستطيع بذلك تقبُّل التبرعات هناك. كان من المهم أن نطلق الجمعية أثناء تواجدي كرئيسٍ للجمعية وكانت آخر فرصةٍ لي هي مؤتمر الجمعية العمومي السنوي والذي كان من المفترض أن أقدم فيه نبذةً عن سنتي الرئاسية وأن تنتقل فيه المسؤولية للرئيس الجديد. وكان الأمل أن يكون هذا الاجتماع مناسبةً رائعةً لزيادة وعي المهندسين والشركات بهذه المسؤولية العالمية.

كان من ضمن المهمات الملقاة علينا هو وضع دستورٍ للجمعية واختيار مجلس إدارةٍ لها واختيار اسم مناسب. وقد تم كل ذلك فقد قضينا عدة أيام لاختيار اسم مناسب، حتى توصلنا إلى: Industry-Humanitarian-Support Alliance for Water NGO واختصارها: IHSAN-H2O.

وحين أخبرت كارين وكريس أن (إحسان) كلمة عربية تعني benevolence باللغة الإنجليزية وهي أفضل الأهداف والمعاني لهذا المشروع النبيل، وافقا على الفور. والنص التالي يشرح هدف الجمعية كما أوردناه في موقعها على الشبكة العنكبوتية:

IHSAN-H2O:

IHSAN is a non-profit, non-governmental organization registered in the District of Columbia, USA. The United States Internal Revenue Service designated IHSAN as a public charity under U.S. Tax Code Section 501 (c) (3) and therefore any contributions to IHSAN are deductible under Section 170 of the Code

وهكذا وبسرعة طبعنا بعض الأوراق التعريفية وانتهينا من تجهيز صفحة الإنترنت: http://www.ihsan-h2o.org/about ودعونا بعض الزملاء المهتمين وهما: روي كيرنر وديران أبيليان لينضمّا إلى مجلس الإدارة فقبلا بكل حماس.



الصورة أعلاه كانت لمجلس الإدارة الأول لجمعية إحسان العالمية في مدينة بوسطن بأمريكا. من اليمين إلى اليسار: (ديران أبيليان، كريس براون، كارين كتسمان نونان، روي كيرنر، عبد الجليل الخليفة)

وهكذا انعقد المؤتمر السنوي لجمعية مهندسي البترول في عام 2007م ووقفت لأعطي نبذةً عن إنجازات الجمعية لذلك العام، فكانت الفرصة سانحةً وجميلةً للحديث عن موضوع إنساني يلامس قلوب الجميع وهو تأسيس جمعية إحسان المائية العالمية.

لا أريد أن أترك القارئ هنا، لأن السؤال ثم ماذا حدث؟

على مستوى المهندسين والأفراد أبدى أكثر من مائة مهندسٍ رغبتهم للمشاركة وتبرع بعضهم بخمسمائة دولار في اليوم التالي. واستمرت الجمعية في عقد اجتماعاتها وفي التعريف عن نفسها ولكن الشركات والصناعة لم تساهم كما توقعنا من قبل. بل يبدو أن الشركات تفضل أن تتولى المشاريع التنموية بنفسها. أتمنّى أن تساهم الشركات في تأسيس مشاريع تحليةٍ وصرفٍ صحي على الأقل في مناطق إنتاجها حتى وإن كانت تحت مظلتها فالمهم تحقيق الهدف. والواقع المر أن مفهوم (الإنسان أوّلاً) لم يأخذ مداه المطلوب في الصناعة كما كان الطموح.

أما على المستوى الشخصي فقد التحقت بعد عدة أشهر بشركة أخرى كرئيس تنفيذي لها واستوعبت الشركة كل وقتي وجهدي فأخبرت زملائي أني سأترك رئاسة جمعية إحسان المائية لهم لمواصلة الطريق. واليوم يرأس جمعية إحسان المائية زميلٌ لي التقيت به في مجلس إدارة جمعية مهندسي البترول العالمية وهو جوش أيتكند أمريكي الجنسية وهو شابٌ نشيطٌ يشتعل حماساً. أسأل الله له التوفيق في مهمته.

الخاتمة

هكذا كانت رحلتي مع جمعية مهندسي البترول العالمية، دعوت فيها لتبنِّي مفهوم (الإنسان أوّلاً). ثم انتهت هذه الرحلة بتأسيس جمعية إحسان المائية العالمية. أسأل الله أن يجعل هذه التجربة مفيدةً لأبنائنا وبناتنا ولجميع الأعزاء العاملين في الصناعة البترولية وغيرها. والحمد لله رب العالمين.

المراجع

1. عبد الجليل الخليفة، النفط بين الآمال والأطماع، 2019 (فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، ردمك: 6-5840-02-603- 978).

Exploration History and Resource Growth", by Norwegian2.
Petroleum Directorate.

Weber, Max. The Protenstant Ethic and the Spirit of Capitalism.3.
New York: Routledge, 2001.

Stiglitz, Joseph E. The Price of Inequality. London: Penguin,4.
2012.

Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation".5.
Psychological Review. 50 (4): 370-396.

Khalifa, Abdul Jaleel (President Columns: October 2006-6. Al
September 2007). Journal of Petroleum Technology.

7. عبد الجليل الخليفة، مجلة تكنولوجيا البترول، ديسمبر 2006م.

8. عبد الجليل الخليفة، مجلة تكنولوجيا البترول، نوفمبر 2006م.

9. عبد الجليل الخليفة، مجلة تكنولوجيا البترول، فبراير 2007م.

10. عبد الجليل الخليفة، مجلة تكنولوجيا البترول، يناير 2007م.

11. عبد الجليل الخليفة، مجلة تكنولوجيا البترول، مارس 2007م.

الملحقات

الأمم المتحدة وجهودها من أجل الماء:

هناك حوالى 1,8 بليون إنسان لا يشربون ماءً صحياً ولا يجدون صرفاً صحياً لفضلاتهم وهذا ما يسبِّب أمراضاً فتّاكةً تقتل آلاف البشر يومياً. وللعلم فإن واحداً من كل ستة أفراد لا يجد ماءً صحياً إلا على بعد كيلومتر من محل إقامته وأن النساء في بعض البلدان تحتاج إلى أن تمشي على رجليها عشرة كيلومترات لتحمل الماء على كتفيها ولتروي أبناءها. إن الحالة المأساوية هذه تزداد فتكاً في سنوات الجفاف وخاصة في المناطق الصحراوية في أفريقيا وغيرها. ونظراً لأهمية الماء وعلاقته بالفقر ومستوى التنمية فقد تبنّت الأمم المتحدة في عام 1993م يوم الماء العالمي والموافق 22 مارس من كل عام وذلك للاهتمام بالماء ولزيادة الوعي وتشجيع الحكومات والمجتمعات والأفراد لعمل كل ما هو ضروري لتوفير الماء الصحي للشرب ولتصريف الفضلات صحياً وبطريقة لا تلوث مصادر المياه.

وقد اجتمع أكثر من مائة رئيس دولة من دول العالم في عام 2000م تحت مظلة الأمم المتحدة وتعهدوا بمساعدة الدول الفقيرة لتكون أحسن حالاً بحلول عام 2015م، وتبنوا أهدافاً ثمانيةً سموها أهداف التنمية الألفية وكان من أهمها كهدف أول المساعدة في القضاء على الفقر وتفصيله ما يلي:

- خفض عدد فقراء العالم الذي يعيشون تحت 1,25 دولار يومياً عام 1995م إلى النصف بحلول عام 2015م.
- خفض عدد من يعانون الجوع في العالم عام 1995م إلى النصف بحلول عام 2015م.

- وكانت هناك نقاط أخرى تدور حول التوظيف ومحاربة مرض نقص المناعة ورفع مستوى التعليم ومعالجة استدامة البيئة وغيرهم.

وفي ديسمبر 2003م تبنّت الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً بأن يكون العقد من 2005م وحتى عام 2015م مخصصاً تحت شعار (الماء للحياة) وبدأ ذلك فعلاً ابتداءً من يوم الماء العالمي 22 مارس 2005م.

وفي ديسمبر 2016م تبنّت الجمعية العامة للأمم المتحدة بالإجماع قراراً بأن يكون العقد من 2018م وحتى 2028م مخصصاً تحت شعار (الماء للتنمية المستدامة) وسيبدأ ذلك رسمياً من يوم المياه العالمي 22 مارس 2018م.

المؤلف في سطور

وُلد عبد الجليل عبد الله الخليفة في الأحساء، المملكة العربية السعودية. حصل على شهادة الدكتوراه في هندسة البترول من جامعة ستانفورد، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية. انتخبته جمعية مهندسي البترول العالمية ليكون رئيساً لها في عام 2007م، وهو أول رئيسٍ لها من قارتي آسيا وأفريقيا.

عمل في شركة أرامكو السعودية مهندساً ومتخصصاً في اختبار آبار البترول والغاز ثم رئيساً في إدارة المكامن لأكثر من عشر سنوات، أصبح بعدها مديراً لمدة اثني عشر سنة في عدة دوائر منها الجيولوجيا والتنقيب ووصف المكامن ومحاكاتها. التحق بعدها بشركة دراغون أويل وعمل فيه رئيساً تنفيذياً لتسع سنوات، منذ عام 2008م وحتى بداية عام 2017م.

سيصدر له قريباً كتاب "النفط بين الآمال والأطماع"(1)، وعدة مقالاتٍ علميةٍ وإداريةٍ في دوريات هندسة البترول.